

REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE



MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II POUR
L'OBTENTION DU DIPLOME D'ADMINISTRATEUR DES
FINANCES ET DU TRESOR

OPTION :

**ADMINISTRATION
DES FINANCES**

FILIERE :

**ADMINISTRATION DES FINANCES
ET DU TRESOR (AFT)**

Année académique : 2011-2012

THEME :

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE
L'ORGANISATION DE LA DIRECTION NATIONALE DE
CONTROLE DES MARCHES PUBLICS DANS LE
PROCESSUS DE PASSATION DES MARCHES PUBLICS**

Réalisé et soutenu par :

DJANTA Jocelyne

Sous la Direction de :

Maître de stage :

Antoine HOUESSINON
Directeur du Suivi de l'Exécution
des Marchés (DNCMP)

Directeur de Mémoire :

Césaire LANTONKPODE
Enseignant à l'ENAM

Janvier 2012

IDENTIFICATION DU JURY



PRESIDENT: Mr YEBA Thomas

VICE-PRESIDENT : Mr LOGBO Clément

MEMBRE : Mr DJOSSOU Bonou Pierre

AVERTISSEMENT

-----00-----

**L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE
MAGISTRATURE N'ENTEND DONNER AUCUNE
APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES
DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE
CONSIDEREES COMME PROPRES A LEUR AUTEUR.**

DÉDICACE



Je dédie ce mémoire à :

- ☞ Ma mère **AFFOUKOU Rosine** et mon père **DJANTA Alphonse**.
Maman, papa la facilité que j'ai connue au cours de mes études, témoigne du cadre idéal que vous avez su créer autour de moi.
Veuillez trouver ici l'aboutissement d'un long chemin de sacrifice et le début des satisfactions.
- ☞ Mon bien aimé **ADIGBE Frédéric**. Ton soutien et tes multiples sacrifices expriment ta compréhension de l'enjeu. Sois fier de l'œuvre commune !
- ☞ Tous ceux qui me sont chers.

REMERCIEMENTS



A travers ces quelques lignes, nous témoignons du fond du cœur, toute notre gratitude à tous ceux et celles qui, de loin ou de près, matériellement ou moralement, avec compétence et dévouement, ont participé à la réalisation de ce travail. Certes, nous ne saurions énumérer tous les concours dont nous avons bénéficié. Cependant, qu'il nous soit permis d'exprimer singulièrement notre gratitude à :

- ☞ Notre Directeur de mémoire, le Professeur **LANTONKPODE Césaire** qui, nonobstant ses nombreuses occupations tant académiques que professionnelles, a accepté encadrer ce mémoire. Qu'il en soit infiniment remercié ;
- ☞ Notre Maître de stage, **HOUESSINON Antoine, Directeur du Suivi de l'Exécution des Marchés**, pour sa disponibilité durant nos travaux de recherche ;
- ☞ Aux messieurs **KPADONOU Macchabées, KOUAKANOU Christian** et **MAMA OUSMAN Zakari** qui ont contribué pour une grande part à la réalisation de ce travail.
- ☞ A tout le personnel de la DNCMP et à tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce travail;
- ☞ Tous nos formateurs que nous ne saurions citer individuellement ici. Merci à vous pour avoir accepté partager avec nous vos connaissances ;
- ☞ Mes frères et cousins **Bruce, Jules, Hervé, Arnaud et Gislain** pour leur soutien moral ;
- ☞ Tous nos promotionnaires de la Filière AFT, notamment **ADIGBE Expédit, SEMONDE Nicole** et **GBETABLE Alexis** pour leur soutien de toute sorte.

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS



AOF	: Attributions, Organisation et Fonctionnement
ARMP	: Autorité de Régulation des Marchés Publics
BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BIRD	: Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement
CAA	: Caisse Autonome d'Amortissement
CCMP	: Cellule de Contrôle des Marchés Publics
CMPDS	: Code des Marchés Publics et des Délégations de Service
CPMP	: Cellule de passation des marchés publics
CNAFOC	: Centre National de Formation Comptable
CNRMP	: Commission Nationale de Régulation des Marchés Publics
DAO	: Dossier d'Appel d'Offres
DDCMP	: Direction Départementale de Contrôle des Marchés Publics
DGRA	: Direction de la Gestion des Ressources et des Archives
DIAS	: Direction de l'Information, de l'Assistance et des Statistiques
DNCMP	: Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics
D/PC-CCI	: Direction du Palais des Congrès et du Centre International de Conférence
DRF	: Direction de la Réglementation et de la Formation
DSEM	: Direction du Suivi de l'Exécution des Marchés
IDA	: International Development Association
FAGACE	: Fonds Africain de Garantie et de Coopération Economique

- LNB** : Loterie Nationale du Bénin
- MEF** : Ministre de l'Economie et des Finances
- MR / BOAD** : Mission Résidente de la Banque Ouest Africaine de Développement
- PPMP** : Plan de Passation des Marchés Publics
- PV** : Procès Verbal
- SIGFiP** : Système Intégré de Gestion des Finances Publiques
- SIGMAP** : Système Informatisé de Gestion des Marchés Publics.

LISTE DES TABLEAUX



Tableau n° 1 :	Effectif du personnel de la DNCMP.....	11
Tableau n° 2 :	Identification des problématiques possibles.....	34
Tableau n° 3 :	Synthèse des approches génériques par problème.....	38
Tableau n° 4 :	Tableau de Bord de l'Etude.....	45
Tableau n° 5 :	Répartition de l'échantillon.....	54
Tableau n° 6 :	Cause de l'inexistence de l'arrêté portant AOF de la DNCMP selon les agents.....	56
Tableau n° 7 :	Cause de l'inexistence de l'arrêté portant AOF de la DNCMP selon les directeurs techniques.....	57
Tableau n° 8 :	Cause de l'insuffisance de ressources humaines qualifiées selon les agents.....	58
Tableau n° 9 :	Cause de l'insuffisance de ressources humaines qualifiées selon les directeurs techniques.....	58
Tableau n° 10 :	Mobile de l'inexistence de formation et de perfectionnement au profit du personnel de la DNCMP selon les agents.....	59
Tableau n° 11 :	Mobile de l'inexistence de formation et de perfectionnement au profit du personnel de la DNCMP selon les directeurs techniques.....	60
Tableau n° 12 :	Mobile de l'inexistence de formation et de perfectionnement au profit du personnel de la DNCMP selon les agents et les directeurs techniques.....	60
Tableau n° 13 :	Tableau de Synthèse de l'Etude.....	72

GLOSSAIRE DE L'ETUDE



EXPRESSIONS	DEFINITIONS
Addendum	Modification apportée à un dossier d'Appel d'Offres.
Appel d'Offres	mode de passation des marchés publics par lequel le soumissionnaire dont l'offre répond le mieux aux intérêts du maître de l'ouvrage est retenu après mise en concurrence des candidats.
Attributaire du marché	Soumissionnaire dont l'offre a été retenue en attendant que l'approbation n'intervienne.
Avenant	Acte contractuel modifiant certaines clauses de base pour l'adapter à des événements survenus après sa signature.
Autorité contractante	Personne morale de droit public ou de droit privé agissant pour le compte de l'Etat ou de ses démembrements.
Demande de cotation	Procédure simplifiée de consultation d'entreprises, de fournisseurs ou de prestataires de services pour la passation de certains marchés en dessous d'un seuil déterminé par voie réglementaire.
Gré à gré	Mode de passation des marchés publics par lequel le maître de l'ouvrage engage librement des consultations et négociations avec un entrepreneur, un fournisseur ou un prestataire de services de son choix en vue de passer une commande de travaux, de fournitures ou de prestations de services.
Titulaire	Personne physique ou morale, attributaire, dont le marché conclu avec l'autorité contractante, a été approuvé.

RÉSUMÉ



Les marchés publics constituent un ensemble de procédures animées par différents organes et acteurs en partenariat avec le secteur privé. La procédure de passation des marchés publics est mise en branle avec l'établissement du plan de passation des marchés publics sur la base du budget retenu au niveau de chaque structure concernée.

Au Bénin, le domaine des marchés publics est règlementé par la loi n° 2009-02 du 07 août 2009 portant code des Marchés Publics et des délégations de service en République du Bénin (CMPDS) et ses décrets d'application. Les marchés publics nécessitent d'importantes ressources publiques. Les organes chargés du contrôle de la procédure de passation des marchés publics doivent être bien organisés afin d'assurer pleinement leurs missions.

L'analyse de l'organisation de la DNCMP, organe central de contrôle des marchés publics nous a permis de déceler des maux. Le diagnostic établi à l'état des lieux a révélé les problèmes spécifiques essentiels ci-après :

- le manque de spécialisation des attributions des directions techniques dans le décret portant AOF de la DNCMP ;
- l'insuffisance de ressources humaines qualifiées ;
- l'inexistence de formations et de perfectionnements au profit du personnel de la DNCMP.

C'est ce qui justifie le choix de la réflexion sur le thème « Contribution à l'amélioration de l'organisation de la DNCMP dans le processus de passation des marchés publics ».

L'objectif général est de contribuer à une organisation optimale de la DNCMP dans le processus de passation des marchés publics. Cet objectif est sous-tendu par les objectifs spécifiques suivants :

- contribuer à une structuration conséquente de la DNCMP ;
- proposer des profils de ressources humaines requises pour une meilleure efficacité de la DNCMP ;
- proposer le renforcement des capacités des agents de la DNCMP.

Pour atteindre ces objectifs, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- Hypothèse spécifique n°1: l'insuffisance dans la maîtrise des théories des organisations par les dirigeants justifie l'inexistence de l'arrêté portant AOF de la DNCMP ;
- Hypothèse spécifique n°2 : la mauvaise politique de recrutement et de mise à disposition d'agents est à la base de l'insuffisance de ressources humaines qualifiées ;
- Hypothèse spécifique n°3: l'ignorance de la nécessité de former le personnel est à l'origine de l'inexistence de formation et de perfectionnement au profit des agents de la DNCMP.

La vérification de nos différentes hypothèses s'est faite selon une méthodologie axée sur des approches théoriques et empiriques. Au terme de nos enquêtes menées sur la base du questionnaire et du guide d'entretien, nous avons établi le diagnostic lié aux problèmes spécifiques.

Pour éradiquer les causes se trouvant à la base des problèmes spécifiques en résolution, nous avons proposé des solutions et fait des recommandations.

SOMMAIRE



INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE PRELIMINAIRE : CADRE INSTITUTIONNEL, ETAT DES LIEUX DE BASE ET PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE	4
SECTION 1 : CADRE DE L'ETUDE ET RESTITUTION DES OBSERVATIONS DE STAGE : ETAT DES LIEUX.....	5
Paragraphe 1 : Cadre de l'étude.....	5
Paragraphe 2 : Restitution des observations de stage : état des lieux.....	14
SECTION 2 : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE ET VISION GLOBALE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE SPECIFIEE	31
Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique.....	31
Paragraphe 2 : Vision globale de résolution de la problématique.....	36
CHAPITRE PREMIER : DU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE A L'ANALYSE DES DONNEES.....	40
SECTION 1 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE	41
Paragraphe 1 : Objectifs, causes et hypothèses de l'étude	41
Paragraphe 2 : Choix de la Méthodologie de l'étude	51
SECTION 2 : COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES	55
Paragraphe 1 : Mobilisation, dépouillement, présentation et analyse des données....	55
Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic	61
CHAPITRE DEUXIEME : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE.....	64
SECTION 1 : APPROCHES DE SOLUTIONS.....	66
Paragraphe 1 : Approches de solutions au problème spécifique n°1	66
Paragraphe 2 : Approches de solutions au problème spécifique n°2.....	66
Paragraphe 3 : Approches de solutions au problème spécifique n°3	67
SECTION 2 : CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS	69
Paragraphe 1 : Recommandations à l'endroit de la DNCMP	69
Paragraphe 2 : Recommandations à l'endroit de l'ARMP.....	69
Paragraphe 3 : Recommandations à l'endroit du MEF.....	70
CONCLUSION GENERALE.....	72
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	74

INTRODUCTION GÉNÉRALE



Dans le cadre de l'accomplissement de son pouvoir régalién, l'Etat doit satisfaire les besoins de la population pour son bien être à savoir : besoins en infrastructures routières, scolaires, sanitaires et en bâtiments administratifs pour ne citer que ceux-là. La satisfaction de ces besoins exige de l'Etat la disponibilité des ressources nécessaires à la couverture des charges correspondantes. Il peut s'agir des dépenses de fonctionnement ou d'investissement. L'exécution de ces dépenses obéit à un certain nombre de principes et de règles. Toute décision d'acquisition de biens et services par l'Etat, les Collectivités Locales ou les Etablissements Publics dépassant un certain seuil, doit faire l'objet d'un marché avec des entreprises prestataires et des fournisseurs.

Les marchés publics, aux termes de l'article 3 de la loi n° 2009-02 du 07 août 2009 portant code des Marchés Publics et des délégations de service en République du Bénin (CMPDS) sont « des contrats écrits passés conformément aux dispositions de la loi citée supra par lesquels un entrepreneur, un fournisseur ou un prestataire de service s'engage envers l'une des personnes morales de droit public ou de droit privé visées par la présente loi, soit à réaliser des travaux, soit à fournir des biens ou des services moyennant rémunération».

Il existe trois(3) types de marchés : les marchés de travaux, de fournitures, de prestations intellectuelles et de services. Les principales procédures de passation des marchés publics sont l'appel d'offres ouvert, l'appel d'offres restreint et le gré à gré.

En vertu des dispositions de la loi précitée, trois organes sont chargés de conduire la procédure de passation des marchés publics : les organes de passation, de contrôle et de régulation. Il existe trois organes de

contrôle : la Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics (DNCMP), la Direction Départementale de Contrôle des Marchés Publics (DDCMP) et la Cellule de Contrôle des Marchés Publics (CCMP).

La DNCMP a une compétence nationale alors que la DDCMP est un démembrement de la DNCMP au niveau départemental. Quant aux CCMP, elles sont créées auprès de chaque ministère sectoriel. Conformément aux dispositions de l'article 1^{er} du décret n° 2011-479 du 08 juillet 2011 fixant les seuils de passation, de contrôle et d'approbation des marchés publics, les marchés sont obligatoirement passés pour toute dépense de travaux, de fournitures, de prestations de services dont la valeur hors taxes est supérieure ou égale aux seuils fixés comme suit :

- marchés de travaux : soixante millions (60.000.000) de francs CFA ;
- marchés de fournitures ou de services : vingt millions (20.000.000) de francs CFA.
- Marchés de prestations intellectuelles : dix millions(10.000.000) de francs CFA.

Ces seuils s'appliquent aux marchés passés par l'Etat, les établissements publics, les sociétés d'économie mixte, les autres organismes, les agences ou offices créés par l'Etat pour satisfaire des besoins d'intérêt général, ainsi que les personnes morales de droit privé agissant pour le compte d'une personne morale de droit public ou bénéficiant du concours ou de la garantie de l'Etat ou d'une personne morale de droit public. Ils sont également applicables aux marchés passés par les communes à statut particulier.

Aux termes de l'article 2 du décret cité supra, les seuils applicables aux marchés des collectivités locales autres que celles à statut particulier et à ceux de leurs établissements publics, sociétés et offices, sont fixés en valeur hors taxes à :

- quinze millions (15.000.000) de francs CFA, pour les marchés de travaux ;
- sept millions cinq cent mille (7.500.000) de francs CFA, pour les marchés de fournitures et de services ;
- sept millions cinq cent mille (7.500.000) de francs CFA, pour les marchés de prestations intellectuelles. Les dépenses inférieures aux seuils sus cités restent soumises à la procédure de demande de cotation et font l'objet d'un contrôle a priori par la CCMP au sein de l'autorité contractante. Dans ce cas la DNCMP intervient en contrôle a posteriori.

Les observations faites pendant notre séjour à la DNCMP nous ont permis de constater que, malgré l'arsenal législatif et réglementaire qui encadre le bon fonctionnement du système de passation des marchés publics au Bénin, un long délai caractérise le traitement des dossiers au niveau des organes de contrôle. C'est pour diagnostiquer les maux qui entravent l'efficacité des organes de contrôle des marchés publics notamment la DNCMP que nous nous sommes proposé de réfléchir sur le thème intitulé « **Contribution à l'amélioration de l'Organisation de la Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics dans le processus de passation des marchés publics** ».

Notre étude fera l'objet de trois chapitres : le chapitre préliminaire sera consacré à la présentation du cadre institutionnel, l'état des lieux ainsi que la problématique de l'étude. Le premier chapitre traitera du cadre théorique et méthodologique de notre recherche. Enfin, nous proposerons dans le dernier chapitre, des approches de solutions pour la résolution des problèmes spécifiques identifiés ainsi que les conditions de leur mise en œuvre.

CHAPITRE PRELIMINAIRE :

**CADRE INSTITUTIONNEL, ETAT DES LIEUX
DE BASE ET PROBLEMATIQUE DE
L'ETUDE**

Le chapitre préliminaire est consacré à la présentation de la structure de stage, à la restitution des observations et constats qui ont retenu notre attention durant notre séjour au sein de la Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics. A cet effet, nous identifierons ses forces et ses faiblesses. Enfin, nous retiendrons une problématique afin de déterminer ses séquences de résolution.

Cette partie comporte deux phases à savoir : la présentation de la structure d'accueil du stage, la réalisation de l'état des lieux.

SECTION 1 : CADRE DE L'ETUDE ET RESTITUTION DES OBSERVATIONS DE STAGE : ETAT DES LIEUX

Paragraphe 1 : Cadre de l'étude

I. Présentation du cadre institutionnel: le Ministère de l'Economie et des Finances

Conformément aux dispositions de l'article premier du décret n°2008-111 du 12 mars 2008 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de l'Economie et des Finances, le Ministère de l'Economie et des Finances a pour mission de proposer et de mettre en œuvre la politique économique et financière du gouvernement et de l'Etat.

Le Ministre de l'Economie et des finances est l'ordonnateur principal unique du Budget Général de l'Etat. A ce titre, il est le seul habilité, sur délégation de pouvoirs du Président de la République, à engager financièrement l'Etat. En tant que Ministre de l'Economie et des Finances, il a pour mission d'appliquer les dispositions de l'article 1er du décret précité.

Le Ministère de l'Economie et des Finances est structuré comme suit :

A. Le Cabinet

Le cabinet du ministre de l'Economie et des Finances comprend :

- le Directeur de Cabinet ;
- le Directeur Adjoint de Cabinet ;
- les Chargés de mission ;
- les Conseillers Techniques ;
- l'Assistant du Ministre ;
- l'Attaché de Cabinet ;
- le Chef de la Cellule de Communication.

B. Les structures directement rattachées au Ministre

Les structures rattachées directement au Ministre de l'Economie et des Finances sont :

- l'Inspection Générale des Finances (IGF) ;
- le Contrôle Financier (CF) ;
- la Cellule de Suivi des Programmes Economiques et Financiers (CSPEF) ;
- la Cellule de Surveillance des Structures Financières Décentralisées (CSSFD) ;
- la Cellule d'Appui à l'Ordonnateur National du Fonds Européen de Développement (C/FED).

C. Le Secrétariat Général

Le Secrétariat Général du Ministère, sous l'autorité du Ministre de l'Economie et des Finances, est chargé de la coordination des activités des directions centrales et des directions techniques, ainsi que des organismes sous tutelle (la CAA, la BCEAO, la LNB, la CENACOF, la D/PC-CCI, la MR/BOAD et le FAGACE).

Le Secrétariat Général du Ministère comprend :

- le Secrétariat Administratif ;
- le Service du Protocole ;
- le Service de Pré- archivage et de la Documentation ;
- le Service des Relations avec les Usagers ;
- la Cellule de Contrôle des Marchés Publics ;
- la Direction de l'Organisation et de l'Informatique.

D. Les directions centrales

Elles comprennent :

- la Direction des Ressources Humaines(DRH) ;
- la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) ;
- la Direction de la Programmation et de la prospective (DPP).

E. Les directions techniques

Elles comprennent :

- la Direction Générale du Budget (DGB) ;
- la Direction Générale des Impôts et des Domaines (DGID) ;
- la Direction Générale des Douanes et Droits Indirects (DGDDI) ;
- la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) ;
- la Direction Générale du Matériel et de la Logistique (DGML) ;
- la Direction Générale des Affaires Economiques (DGAE) ;
- la Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics (DNCMP)

II. Présentation de la Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics (DNCMP)

Créée par décret n°2010-495 du 26 novembre 2010 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics (DNCMP), elle est l'organe central de contrôle des marchés publics et des délégations de service public.

A. Missions et Attributions de la DNCMP

Conformément à l'article 4 du décret précité, la DNCMP effectue un contrôle a priori sur la procédure de passation des marchés publics et des délégations de service public si, le montant hors taxe est supérieur ou égal à la limite de compétence des Cellules de Contrôle des Marchés Publics fixé par le décret n° 2011-479 du 08 juillet 2011, ainsi qu'il suit :

- ❖ En ce qui concerne les Administrations publiques et Organismes Publics :
 - 200.000.000 de Francs CFA pour les travaux,
 - 80.000.000 de Francs CFA pour les fournitures et services,
 - 60.000.000 de Francs CFA pour les prestations intellectuelles confiées à des bureaux de consultants et,
 - 40.000.000 de Francs CFA pour les prestations intellectuelles confiées à des consultants individuels.
- ❖ En ce qui concerne les sociétés et offices d'Etat, les Etablissements publics qui exercent une mission d'organisation ou d'exploitation de réseaux d'énergie, d'eau, de transport, de télécommunications et autres services publics :
 - 450.000.000 de Francs CFA pour les travaux,

- 350.000.000 de Francs CFA pour les fournitures et services,
- 100.000.000 de Francs CFA pour les prestations intellectuelles confiées à des bureaux de consultants et,
- 60.000.000 de Francs CFA pour les prestations intellectuelles confiées à des consultants individuels.

Les délégations de service public restent soumises aux principes de mise en concurrence et de publicité, ainsi qu'au contrôle a priori de la DNCMP, quel qu'en soit le montant.

En outre la DNCMP exerce un contrôle a posteriori sur les procédures de passation en dessous des seuils sus-indiqués, ainsi que les modalités d'exécution des marchés et délégations de service public. Elle est également compétente pour viser les marchés financés sur les budgets autonomes des sociétés et offices d'Etat et autres structures étatiques, en ce qui concerne les dépenses dont les montants sont inférieurs au seuil marquant la limite de compétence desdites structures. A ce titre, la DNCMP est chargée :

- o d'émettre un avis de non objection sur les dossiers et avis d'appel d'offres, avant le lancement de l'appel à la concurrence et la publication correspondante, ainsi que sur leurs modifications éventuelles ;
- o d'accorder, à la demande des autorités contractantes, les autorisations et dérogations nécessaires, prévues par le code des marchés publics ;
- o d'émettre un avis de non objection sur le rapport d'analyse comparative des offres, le procès verbal d'attribution provisoire du marché élaboré par la Commission de Passation du Marché ;
- o de procéder à un examen juridique et technique du dossier de marché avant son approbation,

- d'adresser au besoin, à l'Autorité Contractante toute demande d'éclaircissement ou de modification, de nature à garantir la conformité du marché avec le dossier d'appel d'offres et la réglementation en vigueur ;
- d'émettre un avis de non objection sur les projets d'avenants ;
- d'assurer le contrôle de la conformité des réalisations par rapport aux marchés conclus.
- de recevoir copie des plans de passation des marchés publics qui sont préparés chaque année par toute autorité contractante et d'en assurer la publication ;
- de participer aux réunions de coordination entre les autorités contractantes et les autorités chargées d'élaborer le budget de l'Etat ;
- de collecter toute documentation et statistiques relatives aux procédures de passation, d'exécution ou de contrôle des marchés publics et des délégations de service public ;
- d'assurer la numérotation des contrats de marchés ;
- de participer à la collecte des informations relatives aux marchés publics et à la constitution d'une banque de données sur les marchés publics et délégations de service public ;
- de proposer à l'Autorité de Régulation des Marchés Publics, des mises à jour des textes législatifs et réglementaires relatifs aux marchés publics et délégations de service public ;
- de centraliser et de publier dans le bulletin d'information tous les avis d'appel d'offres et les résultats des jugements des offres ;
- d'assurer l'édition et la diffusion dudit bulletin ;

- d'assurer le suivi et la vérification de l'exécution physique et financière des marchés publics, quel que soit leur montant ;
- de procéder à la désignation des observateurs indépendants sur une liste agréée par l'Autorité de Régulation des Marchés Publics aux fins d'exécuter les missions requises par le Code des marchés publics ;
- de donner des conseils aux autorités contractantes lorsqu'elles en font la demande dans le cadre de la mise en œuvre des procédures de passation des marchés.

B. Organisation et Fonctionnement de la DNCMP

Installée depuis 2008 dans l'immeuble ATEF en face du Ministère de l'Economie et des Finances, la DNCMP dispose actuellement de quarante neuf (49) agents, toutes catégories confondues, répartis ainsi qu'il suit.

Tableau n° 1 : Effectif du personnel de la DNCMP

Catégories	A	B	C	D	E	TOTAL
Effectifs	24	10	10	03	01	48

Source : Service Administratif et Financier/DNCMP

Conformément au décret n° 2010-495 du 26 novembre 2010 portant attributions, organisation et fonctionnement de la DNCMP, elle comprend quatre (04) directions techniques :

- ❖ la Direction de la Réglementation et de la Formation (DRF) ;
- ❖ la Direction du Suivi de l'Exécution des Marchés (D/SEM) ;
- ❖ la Direction de l'Information, de l'Assistance et des Statistiques (DIAS) ;
- ❖ la Direction de la Gestion des Ressources et des Archives (DGRA) n'est pas encore fonctionnelle.
- ❖ un Secrétariat particulier (SP) dont aucun arrêté n'a précisé les attributions

Aucune de ces directions n'est structurée en services, divisions et sections. Cependant, il y a le Service des Affaires Financières (SAF) hérité de la Direction Nationale des Marchés Publics (DNMP) qui est fonctionnel.

➤ **la Direction de la Réglementation et de la Formation**

Elle est chargée :

- de la définition de la politique de la formation ;
- de la formation continue ;
- de l'assistance aux acteurs de la chaîne de passation des marchés publics ;
- de l'organisation des méthodes et procédures ;
- de l'étude des dossiers de marchés publics qui lui sont soumis par la Directrice Nationale de Contrôle des Marchés Publics ;
- de toutes autres tâches à elle confiées par la Directrice Nationale dans le cadre de ses attributions ;

➤ **la Direction du Suivi de l'Exécution des Marchés**

Elle est chargée :

- des vérifications périodiques et inopinées des chantiers et des matériels en cours de fabrication ;
- du suivi de l'exécution du marché sur la base du planning de l'opération et des délais contractuels ;
- de la formulation d'avis sur la pertinence des modifications pouvant intervenir dans l'exécution du contrat des marchés publics ;
- de l'application des pénalités prévues par les contrats ;
- de la participation à la réception des marchés de travaux, de fournitures et de services ;
- de l'étude des dossiers de marchés publics qui lui sont soumis par la Directrice nationale de contrôle des marchés publics ;

- de toutes autres tâches à elle confiées par la Directrice Nationale dans le cadre de ses attributions.

➤ **la Direction de l'Information, de l'Assistance et des Statistiques**

Elle est chargée :

- de la centralisation et de l'exploitation des rapports périodiques des organes de contrôle et de passation des marchés publics ;
- de la communication générale de la DNCMP, l'information interne et externe sur ses activités ;
- de l'assistance aux ministères, communes et autres organismes bénéficiaires des ressources publiques pour l'élaboration de leurs plans de passation des marchés publics ;
- du suivi de la mise en œuvre des plans annuels de passation des marchés publics ;
- du suivi de l'exécution budgétaire ;
- de la numérotation des contrats de marchés ;
- de la tenue des indicateurs de performance sur l'ensemble de la chaîne de passation et d'exécution des marchés publics ;
- de la constitution et de la gestion des banques de données des marchés publics ;
- de l'étude des dossiers de marchés publics qui lui sont soumis par la Directrice Nationale de Contrôle des Marchés Publics ;
- de toutes autres tâches à elle confiées par la Directrice Nationale dans le cadre de ses attributions.

Notons que chaque direction technique dispose d'un Secrétariat Administratif.

Après la présentation de la DNCMP, intéressons-nous à son fonctionnement.

Paragraphe 2 : Restitution des observations de stage : état des lieux.

Dans ce paragraphe, nous présenterons l'organisation de la DNCMP, à travers le processus de passation des marchés publics par appel d'offres, les constats sur l'exécution des marchés publics et les autres activités de la DNCMP.

I. Constats sur la procédure de passation des marchés publics par appel d'offres**A. Elaboration et transmission à la DNCMP des plans de passation des marchés publics**

Chaque fois que les seuils marquant la limite de compétence de la DNCMP sont atteints, elle effectue un contrôle a priori sur la procédure de passation des marchés publics. La mise en œuvre de cette procédure nécessite en amont, l'élaboration d'un Plan de Passation des Marchés Publics (PPMP). Ce plan est un document qui décrit les intentions de commandes publiques assorti d'un chronogramme pour l'exécution de chaque commande.

Aux termes de l'article 4 du décret n° 2011-480 du 08 juillet 2011 portant procédures d'élaboration des plans de passation des marchés publics, après la définition des objectifs globaux et spécifiques et l'élaboration du programme du budget, le plan prévisionnel annuel de passation des marchés publics de l'année n, est établi en année n-1, au plus tard, au premier mois suivant le premier trimestre de l'année d'exécution (soit au mois d'avril de l'année n).

A cette étape, c'est la Direction de l'Information de l'Assistance et de la Statistique (DIAS) qui est chargée d'assister les ministères, communes et autres organismes bénéficiaires des ressources publiques pour l'élaboration de leurs plans de passation des marchés publics.

Dans la pratique, certaines communes bénéficient de cette assistance. Les ministères et autres organismes ne sont pas assistés si bien que la plupart des autorités contractantes ne confectionnent pas leurs plans.

Il est à retenir l'absence d'assistance aux communes et autres organismes bénéficiaires des ressources publiques pour l'élaboration de leurs plans prévisionnels annuels de passation des marchés publics par la DIAS (faiblesse).

Ce plan prévisionnel devrait être transmis aux autorités en charge de l'élaboration du budget général de l'Etat. Après le vote du budget, le plan prévisionnel annuel de passation devrait être, selon le cas, réaménagé sur la base des crédits ouverts au budget puis soumis à la validation de la Cellule de Contrôle des Marchés Publics. Il devrait être ensuite transmis sous la forme de plan annuel de passation des marchés à la Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics pour publication. Mais, dans la réalité, ces étapes ne sont pas respectées.

Enfin, les plans de passation sont publiés par la DIAS, à travers l'édition du journal des marchés publics. **Il en ressort que la responsabilité de publication du plan de passation des marchés publics qui incombe à la seule DIAS est bien assurée (Force).**

B. Elaboration du projet de dossiers d'appel d'offres

A la suite du PPMP, les projets de DAO sont élaborés par les autorités contractantes, à travers les Personnes Responsables des Marchés Publics (PRMP) assistées des Cellules de Contrôle des Marchés Publics et des directions techniques. Lesdits projets sont transmis à la DNCMP pour étude et avis.

Conformément au décret portant attributions, organisation et fonctionnement de la DNCMP, le traitement des dossiers relève de la compétence de toutes les directions techniques. En réalité, c'est l'arrêté portant modalité d'application du décret portant AOF de la DNCMP qui doit spécifier les attributions de chaque direction technique. Cet arrêté n'existe pas encore à la DNCMP. **Il se révèle alors l'inexistence de l'arrêté portant AOF de la DNCMP (Faiblesse).**

C. Etude du projet de DAO par la DNCMP

Dès la réception du projet de DAO à la DNCMP, la Directrice l'affecte à n'importe quelle direction technique. De part sa dénomination, c'est la Direction de la Réglementation et de la Formation qui devrait traiter les dossiers. En effet, elle est chargée de s'assurer de la conformité de la procédure appliquée en matière de la réglementation, pour les marchés relevant de la compétence de la DNCMP. **Les dossiers d'appel d'offres font ainsi l'objet d'étude par toutes les directions techniques (Faiblesse).**

Le directeur technique, à son tour, affecte les dossiers à ses agents qui les étudient et font des observations. Au cours de l'étude du projet de DAO, l'agent vérifie si les éléments nécessaires à la constitution d'un dossier d'appel d'offres sont produits par l'autorité contractante.

A l'issue des divers contrôles effectués, l'agent fait des observations sur une fiche appuyée d'un projet de procès-verbal qu'il ajoute au dossier et le transmet à son directeur technique. Le comité de validation procède à une dernière vérification.

D. De l'examen du projet de DAO par le Comité de Validation de la DNCMP à sa finalisation par l'autorité contractante

Il existe à la DNCMP un comité chargé de la validation des projets de dossier d'appel d'offres préparés par les autorités contractantes, des résultats des travaux d'ouverture, de dépouillement, d'analyse, de jugement provisoire des offres et de tous les autres dossiers relevant de sa compétence.

La composition du comité de validation se présente comme suit :

- la Directrice Nationale de Contrôle des Marchés Publics ;
- le Directeur National Adjoint des Marchés Publics ;
- tous les Directeurs Techniques et
- le Chef Service Prestations des Consultants.

Il faut souligner qu'avant l'entrée en vigueur du nouveau code des marchés publics, et conformément aux dispositions de l'arrêté 2005 n°693/MFE/DC/SGM/DNMP, il est créé à la DNMP un comité chargé de la validation des projets de dossier d'appel d'offres préparés par les autorités contractantes, des résultats des travaux d'ouverture, de dépouillement, d'analyse et de jugement provisoire des offres et tous les projets de marchés. Le comité de validation comprenait, outre les membres cités ci-dessus, le conseiller technique aux finances du Ministre de l'Economie et des Finances, le Contrôleur Financier, le Directeur Général du Budget ou son adjoint, le Directeur Général du Matériel et de la Logistique ou son adjoint et le Directeur Général de la Caisse Autonome d'Amortissement ou son adjoint. Son objectif était d'amener les différentes structures impliquées dans la passation et l'exécution des marchés publics à donner leur avis technique sur les différents dossiers de marché à valider. Avec l'avènement du nouveau code des marchés publics, le président du comité qui est le Directeur National des Marchés Publics (DNMP) comme d'habitude à continuer par inviter les autres membres. Mais par deux fois de suite ces derniers n'ont pas répondu favorablement parce qu'ils estiment qu'avec la nouvelle loi, ce comité n'existe plus alors qu'aucun autre arrêté n'est encore pris par le MEF pour abroger celui qui a institué l'ancien comité.

Dans le souci de faire fonctionner sa direction et d'exécuter sa mission, le DNMP a jugé nécessaire continuer la validation des dossiers de marchés publics en associant son adjoint, ces directeurs techniques et le chef service prestations des consultants. En réalité, l'ancien comité permettait une harmonisation des points de vue de toutes les structures qui interviennent sur les dossiers avant leur introduction dans le circuit financier pour recueillir les visas requis.

Il résulte de ce qui précède que la composition actuelle du comité de validation risque d'entraîner des rejets de dossiers au niveau des autres acteurs, notamment au niveau du Contrôle Financier (Faiblesse).

La Directrice programme les dossiers au comité de validation qui se réunit trois fois par semaine en séance ordinaire, précisément tous les lundis, mercredis et vendredis pour valider en dernier ressort les dossiers traités par les agents des différentes directions techniques de la DNCMP.

Le comité inscrit ses observations dans un procès-verbal. En cas d'urgence, la Directrice peut convoquer le comité en séance extraordinaire. Au terme des travaux du comité de validation, deux (2) situations peuvent se présenter :

- la réserve de l'avis de la DNCMP en attendant la prise en compte des observations par l'autorité contractante;
- la validation du dossier par la Directrice.

Enfin, la DNCMP transmet ce procès-verbal à l'autorité contractante pour la finalisation du DAO en y intégrant ses éventuelles observations.

Conformément à l'article 29 du décret portant attributions, organisation et fonctionnement de la DNCMP, elle dispose de sept (7) jours ouvrables pour l'examen des dossiers qui lui sont soumis, des avis ou des autorisations qui lui sont demandés à compter de la saisine. Dans la réalité, la DNCMP va

souvent au-delà du délai prévu pour le traitement des DAO et viole ainsi le principe de la transparence des procédures, la modernité et la traçabilité des procédures. **Il s'ensuit un long délai de traitement des DAO (Faiblesse).**

E. Autorisation de lancement, insertion et publication du DAO au journal des marchés publics

Après avoir pris en compte les observations, l'autorité contractante transmet à nouveau le dossier à la DNCMP. La directrice procède à son affectation à la direction qui l'a étudié précédemment pour vérifier si les observations ont été effectivement prises en compte.

A l'issue des vérifications par l'agent à qui il a été confié, le comité de validation siège pour un contrôle en dernier ressort. Si aucune irrégularité n'est constatée, la directrice donne l'autorisation de lancement du DAO à l'autorité contractante: c'est l'obtention du « BON A LANCER ». **Il en découle la fiabilité de la procédure d'octroi du « BON A LANCER » (Force).**

En vue d'informer le public, l'autorité contractante verse une somme forfaitaire de cinquante mille (50.000) francs CFA à la DIAS, contre reçu pour l'insertion de l'avis dans le Journal des Marchés Publics. Cette publication peut être faite dans la presse écrite et diffusée sur les chaînes de radio et de télévision. Toutefois, il est remarqué que certains maîtres d'ouvrage préfèrent publier leur avis d'appel d'offres dans les quotidiens de la place, parce que le journal des marchés publics qui est un hebdomadaire ne paraît pas à temps.

La DIAS publie dans ce journal d'information, les avis d'appel d'offres, les plans de passation des marchés publics, les jugements des offres, les avis et autorisations de la DNCMP, etc. **On retient à ce niveau un dysfonctionnement de la DIAS dans l'exécution de sa mission de communication sur les activités de la DNCMP (Faiblesse).**

F. Dépôt, ouverture des plis, dépouillement, analyse et attribution provisoire du marché

Trente (30) jours après la publication de l'avis d'appel d'offres, les soumissionnaires déposent, conformément aux prescriptions du DAO, leurs offres au lieu et heure rigoureusement indiqués. Le code des marchés publics prévoit un délai de 45 jours pour les appels d'offres internationaux. Les offres reçues en retard ne sont pas prises en compte. Les offres ou plis déposés dans les délais sont ouverts par la commission d'évaluation, à la date et à l'heure fixées dans le DAO.

La commission procède successivement, à l'analyse des offres et à l'attribution des notes techniques et financières à chaque dossier puis à l'attribution provisoire.

A la DNCMP, la participation aux séances de dépôt, d'ouverture des plis, de dépouillement, d'analyse et d'attribution provisoire est confiée par la Directrice à n'importe quelle direction technique. Aussi, cette mission est-elle clairement définie par la loi ou par le décret pour être assurée par la DNCMP. Elle ne relève donc de la compétence d'aucune direction technique.

Il y a d'une part, le manque de précision dans l'attribution des tâches relevant de la compétence de la DNCMP. D'autre part, les travaux d'ouverture, de dépouillement, d'analyse et d'attribution provisoire, sont ainsi accomplis par toutes les directions techniques (Faiblesses).

Enfin, un PV est signé par tous les membres de la commission et l'ensemble du dossier est transmis à la DNCMP pour étude et avis.

G. Avis de la DNCMP sur les PV d'ouverture, de dépouillement, d'analyse et de jugement des offres

Les résultats des travaux mentionnés dans des procès-verbaux sont

transmis en quatre exemplaires à la DNCMP pour étude et avis. En réalité, deux des quatre exemplaires des offres des soumissionnaires sont utilisés ; un exemplaire est affecté par la Directrice à l'une des directions techniques pour étude et le second est envoyé au comité de validation. L'étude de ces résultats n'a pas été attribuée à une direction précise. **Ainsi, l'étude des résultats des travaux est accomplie par toutes les directions techniques (Faiblesse).**

Après étude par la direction technique qui en a eu la charge, le comité de validation procède également à la vérification de l'avis proposé par la direction technique et donne son avis dans un procès-verbal. Conformément à la décision du comité, la Directrice procède soit à l'attribution définitive du marché à l'attributaire, soit demande la reprise des travaux.

H. De la Notification du marché a l'attributaire avant son approbation

A l'issue de l'étude des résultats provisoires de jugement des offres, si le comité de validation de la DNCMP donne un avis favorable, l'autorité contractante procède à la notification du marché à l'attributaire définitif. Celui-ci le multiplie en 20 exemplaires et le signe. Sur la base du DAO et du procès-verbal d'attribution définitive établi par la DNCMP, la PRMP avec l'assistance de la Cellule de Contrôle des Marchés Publics, élabore le projet de contrat.

Un marché ne devient exécutoire qu'après son approbation. Pour faire approuver le marché, l'autorité contractante le transmet à la DNCMP. Les signataires du contrat diffèrent selon la source de financement du marché. Le contrat comporte obligatoirement les parties contractantes, l'objet du marché, le type de financement, les pièces contractuelles, le montant du marché et le délai d'exécution.

Conformément à l'article 91 du code des marchés publics, il appartient à la DNCMP de transmettre les marchés de l'Etat à l'approbation du Ministre en charge des Finances. Mais dans la pratique, c'est le Contrôle Financier qui continue de transmettre les contrats de l'Etat au Ministre en charge des Finances pour approbation, après le visa du Contrôleur Financier (CF).

On note ainsi, une récupération par le contrôle financier de l'attribution de la DNCMP quant à la transmission des contrats au Ministre en charge des Finances (Faiblesse).

En effet, tous les marchés de l'Etat sont approuvés par le Ministre en charge des Finances. Cependant, les marchés passés par les collectivités territoriales décentralisées, les établissements publics, les autres organismes, agences ou offices créés par l'Etat ou les entités territoriales décentralisées sont approuvés par :

- leurs autorités de tutelle respectives : le Préfet, s'ils sont exécutés sur le budget de la préfecture, le Ministre de l'Economie et des Finances s'ils sont exécutés sur le budget de l'Etat.
- leurs organes de gestion (Conseil d'Administration), s'ils sont exécutés sur leurs fonds propres,
- le Directeur de la Caisse Autonome et d'Amortissement (DG/CAA), s'ils sont exécutés sur financement extérieur (dons ; emprunts).

I. Authentification et numérotation du marché

Les contrats approuvés sont ensuite envoyés à la DNCMP pour immatriculation et authentification par la DIAS. L'immatriculation du marché consiste en l'attribution d'un numéro au marché tandis que l'authentification consiste à apposer sur le marché un hologramme.

L'autorité contractante retire le marché immatriculé à la DNCMP et le notifie au titulaire du marché. **La numérotation et l'authentification des**

contrats sont alors bien assurées par la DIAS (Force).

J. Notification et enregistrement du marché

La notification consiste en un envoi du marché signé au titulaire par l'autorité contractante, par tout moyen, dans les trois (03) jours calendaires suivants la date de son approbation.

Après avoir reçu la notification du marché, le titulaire du marché procède à son enregistrement aux services des Domaines de la Direction Générale des Impôts et des Domaines (DGID), contre le paiement des droits de timbre et d'enregistrement qui représentent respectivement mille deux cent francs (**1200f**) par page et un pour cent (**1%**) du montant du marché. Tous les marchés doivent être soumis aux formalités d'enregistrement. Il transmet ensuite une copie du marché enregistré à la DNCMP où la DIAS s'occupe de son classement. Mais, malgré l'exigüité du bâtiment, les marchés enregistrés sont classés et rangés dans des rayons aménagés à cet effet par la DIAS (Force).

Elle publie aussi le nom du titulaire du marché au Journal des Marchés Publics (JMP). Après toutes ces étapes, le titulaire du marché peut procéder à son exécution après la remise du site conformément aux clauses contractuelles.

II. Constats sur les autres activités de la DNCMP

A. Examen par la DNCMP des demandes d'autorisation de passation des marchés par la procédure de gré à gré

La DNCMP intervient également dans les autres modes de passation des marchés publics en l'occurrence le gré à gré.

Pour passer un marché de gré à gré, l'autorité contractante élabore d'abord le dossier du marché, il adresse ensuite par voie hiérarchique à la

DNCMP une demande motivée. Conformément à l'article 48 de la loi n° 2009-02 du 07 août 2009 portant CMPDS, « Un marché est dit de gré à gré ou marché par entente directe lorsqu'il est passé sans appel d'offres, après autorisation spéciale de la Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics. La demande d'autorisation de recours à cette procédure doit exposer les motifs la justifiant. A l'exception des cas visés aux alinéas 1 et 2 de l'article 49 de la présente loi, la procédure de gré à gré doit faire l'objet d'une mise en concurrence des candidats susceptibles d'exécuter le marché ».

En effet, le gré à gré est un mode de passation des marchés régulièrement prévu par le CMPDS, qui ne peut être passé que dans les cas limitatifs suivants :

- lorsque les besoins ne peuvent être satisfaits que par une prestation nécessitant l'emploi d'un brevet d'invention, d'une licence ou de droits exclusifs détenus par un seul entrepreneur, un seul fournisseur ou un seul prestataire ;
- lorsque les marchés ne peuvent être confiés qu'à un seul prestataire déterminé pour des raisons techniques et artistiques ;
- dans le cas d'extrême urgence, pour les travaux, les fournitures ou les services que l'autorité contractante doit faire exécuter en lieu et place de l'entrepreneur, du fournisseur ou du prestataire défaillant ;
- dans le cas d'urgence impérieuse motivée par des circonstances imprévisibles ou de cas de force majeure ne permettant pas de respecter les délais prévus dans les procédures d'appel d'offres, nécessitant une intervention immédiate ;
- lorsque l'autorité contractante n'a pas pu prévoir les circonstances qui sont à l'origine de la nécessité ;
- lorsque les travaux, les fournitures ou les services ne sont réalisés qu'à titre de recherche, d'essais ou de perfectionnement.

L'étude de recevabilité et de l'acceptation des demandes d'autorisation

de passation des marchés publics ne relève pas de la compétence d'une direction précise. Les demandes sont alors affectées par la directrice à n'importe qu'elle direction technique.

Le traitement de toute demande d'autorisation de passation des marchés publics par la procédure de gré à gré est accompli par toute direction technique à la DNCMP (Faiblesse).

Après étude, l'agent établit une fiche explicative dans laquelle il fait la synthèse du dossier et le transmet à son directeur. Celui-ci fait aussi des observations ou entérine la synthèse et envoie l'ensemble du dossier au comité pour étude. L'acceptation de la demande par le comité de validation est matérialisée par une autorisation de passation de marché par la procédure de gré à gré que la directrice établit et transmet au Ministre en charge des Finances pour visa. Vient ensuite les étapes d'élaboration du contrat, d'approbation, d'immatriculation, d'authentification, de notification et d'enregistrement du marché.

La procédure d'examen de ces différentes étapes est la même que celle des marchés passés par la procédure d'appel d'offres.

B. Examen d'avenant, d'addendum et de demande de report de date du lancement du DAO par la DNCMP

Un avenant est une modification apportée à un contrat antérieurement signé et qui peut porter sur les prestations, leur nature, leur durée, leur exécution ou même le montant du contrat. Cette modification ne peut intervenir que dans la limite de vingt pour cent (20%) de la valeur totale du marché de base.

Les demandes d'avenant devraient être affectées à la D/SEM pour étude parce qu'elle est chargée de formuler des avis sur la pertinence des modifications pouvant intervenir dans l'exécution d'un marché public.

Cependant, les demandes d'avenant sont affectées par la directrice à n'importe quelle direction technique pour étude et avis. **Il se révèle ainsi le traitement des avenants par toutes les directions techniques au détriment de la D/SEM (Faiblesse).**

Aux termes de l'article 124 du CMPDS, l'avenant est adopté et notifié selon la même procédure d'examen que le marché de base. A la DNCMP, la procédure d'examen d'un avenant est la même que celle de passation d'un marché public par la procédure d'appel d'offres.

L'addendum est une modification apportée par l'autorité contractante à un dossier d'appel d'offres qui a été étudié par la DNCMP et a reçu le « BON A LANCER ». A cet effet, l'autorité contractante adresse une demande à la DNCMP pour lui demander de prendre en compte ses observations en vue de donner plus d'assurance au DAO.

Dès la réception de la demande, la directrice l'affecte à n'importe quelle direction technique pour étude. Les observations sont prises en compte si elles sont pertinentes. Le comité apprécie également la demande et donne son avis. En cas d'acceptation, la directrice donne à nouveau l'autorisation de lancement : le «BON A LANCER ».

Enfin, les autorités contractantes peuvent procéder à des reports de date de lancement du DAO dans les cas suivants :

- lorsqu'un minimum de trois (03) plis n'a pas été remis à la date limite, l'autorité contractante ouvre un nouveau délai qui est de quinze (15) jours calendaires à l'issue duquel les plis sont ouverts, quel que soit le nombre de plis reçus (article 33 du CMPDS) ;
- lorsqu'il y a constatation d'erreurs dans le DAO, soit par l'autorité contractante, soit par l'un des soumissionnaires, après l'obtention de l'autorisation de lancement.

Pour le premier cas, l'autorité contractante informe la DNCMP du nouveau délai de dépôt des offres que la DIAS publie dans le journal des marchés publics qui est un hebdomadaire d'informations. Dans le second cas, l'autorité contractante modifie le contenu du DAO et le transmet à la DNCMP appuyé d'une demande de report de date pour étude et avis.

La directrice affecte le dossier à l'une des directions technique pour étude. L'examen d'addendum et de demande de report de date du lancement du DAO n'est pas spécifiquement attribué à une direction. **Il en ressort donc que l'étude d'addendum et de demande de report de date de lancement du DAO est assurée par toutes les directions techniques (Faiblesse).**

Après étude, l'agent établit un PV qu'il transmet à son directeur. Ensuite, le comité de validation se réunit, fait une dernière vérification et donne son avis. En cas d'avis favorable, les observations de l'autorité contractante sont prises en compte et une autorisation de report de date est établie. La directrice donne le « BON A LANCER » et transmet le dossier appuyé de l'autorisation de report de date à l'autorité contractante. Enfin, elle remplit les formalités de publicité auprès de la DIAS et le dossier d'appel d'offres est à nouveau publié conformément à la nouvelle date.

C. L'exécution et la réception des marchés publics

Aux termes de l'article 17 du décret n°2010-495 du 26 novembre 2010 portant AOF de la DNCMP, c'est la Direction du Suivi de l'Exécution des Marchés (DSEM) qui doit effectuer des vérifications périodiques et inopinées des chantiers et des matériels en cours de fabrication.

Dans la pratique, la D/SEM n'accomplit pas cette mission, la DNCMP ne disposant pas d'assez de véhicules à cet effet. **On en déduit une insuffisance de moyens de déplacement à la DNCMP (Faiblesses).**

Cette direction a également pour mission de suivre l'exécution des marchés, sur la base d'un planning de l'opération et des délais contractuels. L'accomplissement effectif de cette mission constituerait un frein à l'abandon des chantiers par certains titulaires de marchés. Malheureusement, la D/SEM est défaillante sur ce point, faute de l'inexistence d'une politique de suivi de l'exécution des marchés publics. **Il en ressort l'inexistence de suivi de l'exécution des marchés publics (Faiblesse).**

La D/SEM est aussi compétente pour appliquer les pénalités prévues par les contrats. En effet, conformément aux dispositions des articles 125 et 126 du CMPDS, le titulaire du marché est passible de pénalités après mise en demeure préalable, en cas de dépassement des délais contractuels. Ces pénalités ne peuvent excéder un certain montant fixé dans les cahiers des clauses administratives générales pour chaque nature de marché et précisé dans le cahier des clauses administratives particulières.

Mais les empêchements résultant de la force majeure exonèrent le titulaire du marché des pénalités de retard qui pourraient en résulter. Indépendamment des pénalités pour dépassement du délai contractuel, le marché peut prévoir des pénalités particulières pour inobservation de toutes les dispositions autres que techniques.

En tout état de cause, le montant cumulé des pénalités ne saurait excéder dix pour cent (10%) du montant toutes taxes comprises du marché de base et de ses avenants éventuels (article 142 du CMPDS).

En la matière, la D/SEM est défaillante car l'avance de démarrage et les différents acomptes ne sont pas payés dans les délais de soixante (60) jours à compter de la réception de la facture par le représentant de l'autorité contractante (un établissement bancaire ou un organisme financier). **Il se révèle ainsi, que la D/SEM n'assure pas sa mission relative à**

l'application des pénalités prévues par les contrats (Faiblesses).

Enfin, la D/SEM est aussi chargée de participer à la réception des prestations. En réalité, la directrice confie l'exécution de cette tâche à n'importe quelle direction technique. Cette politique de répartition des tâches, impacte le traitement à bonne date des dossiers. **On note alors une violation des textes quant à la réception des prestations (Faiblesse).**

D. L'enregistrement des données relatives aux marchés publics

La DNCMP dispose d'un système informatisé d'enregistrement des données. En effet, créé en 2006, le Système Informatisé de Gestion des Marchés Publics (SIGMAP) permet à la DIAS de constituer des bases de données sur les marchés publics. On y enregistre périodiquement les informations sur les DAO, les demandes de gré à gré, les demandes d'avenants et d'addendum envoyés pour étude à la DNCMP. Cette base de données permet d'avoir des informations sur tous les dossiers traités ou en cours de traitement.

Le SIGMAP développé par la DNCMP fonctionne et permet un suivi rigoureux dans l'enregistrement des DAO. **On note une bonne informatisation des données sur les marchés publics par la DIAS (Force).** Toutefois, l'amélioration du système est nécessaire. L'ouverture du SIGMAP en vue de l'interface avec SIGFIP est en cours.

E. L'archivage des dossiers

Comme tous les projets de DAO convergent vers la DNCMP, elle se retrouve encombrée par des dossiers. Ces derniers sont entassés les uns sur les autres dans les couloirs, et dans certains bureaux en attendant leur archivage. **Nous notons alors un manque de salle d'entreposage des dossiers (Faiblesse).**

C'est le chef du service administratif et financier qui s'occupe de l'archivage et de la documentation en lieu et place de la **Direction de la Gestion des Ressources et des Archives qui n'est pas encore fonctionnel. On note alors l'inexistence d'un service de personnel et l'absence d'archiviste à la DNCMP (Faiblesse).**

Les dossiers des années antérieures sont conservés pour la plupart dans de mauvaises conditions dans un immeuble qui reçoit les archives de plusieurs institutions. Dans de telles conditions, il est évident que la recherche d'un document serait difficile, longue, fastidieuse voire vaine. **Il en résulte une mauvaise gestion des archives de la DNCMP (Faiblesse).**

La mission assignée à la DNCMP est accomplie par un personnel constitué d'agents dont la plupart n'ont pas la compétence nécessaire pour assurer un véritable contrôle et étudier efficacement les dossiers. Tout ceci nécessite des connaissances pointues dans le domaine.

De nos observations, il s'est révélé que la DNCMP ne dispose pas de personnel spécialisé en marchés publics. De plus, le personnel existant devait bénéficier de formation et de perfectionnement périodiques en vue de s'adapter aux innovations qui interviennent dans le domaine. Dans la pratique, cette tâche assignée à la DRF ne s'accomplit pas. **On en déduit l'inexistence de formation et de perfectionnement au profit du personnel de la DNCMP (Faiblesse).**

Il est à signaler d'une part, la non définition de politique de formation et de perfectionnement du personnel par la DRF et d'autre part, l'inexistence de formation continue au profit du personnel de la DNCMP. D'où **l'insuffisance de ressources humaines qualifiées (Faiblesse).**

Nous ne saurions terminer cet état des lieux sans souligner le sens de partage de la connaissance et l'ambiance conviviale de travail qui règnent

entre collaborateurs et directeurs. **Nous retenons qu'il existe alors une bonne ambiance de travail (Force).**

SECTION 2 : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE ET VISION GLOBALE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE SPECIFIEE

Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique

Nous allons tout d'abord procéder à l'inventaire des éléments de l'état des lieux de base, présenter les problématiques possibles puis choisir une à résoudre.

I. Inventaire des éléments de l'état des lieux et choix de la problématique

A. Inventaire des atouts, des faiblesses et regroupement des problèmes par centre d'intérêt

1. Inventaire des atouts et des forces

Après l'état des lieux de base, nous retenons un certain nombre d'atouts que la structure peut utiliser pour améliorer ses performances. Ce sont notamment :

- la responsabilité de publication du plan de passation des marchés publics est bien assurée par la DIAS ;
- la fiabilité de la procédure d'octroi du « BON A LANCER » ;
- la bonne numérotation et authentification des contrats par la DIAS ;
- le bon classement et rangement des marchés enregistrés dans des rayons aménagés à cet effet par la DIAS ;
- la bonne informatisation des données sur les marchés publics par la DIAS ;
- la bonne ambiance de travail.

2. Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces)

De l'état des lieux de base, il ressort également des problèmes. Ceux qui paraissent essentiels se présentent comme suit :

- l'inexistence de l'arrêté portant AOF de la DNCMP ;
- l'inexistence de plan de suivi de l'exécution des marchés publics ;
- la non assurance par la D/SEM de sa mission relative à l'application des pénalités prévues par les contrats ;
- l'absence d'assistance aux communes et autres organismes bénéficiaires des ressources publiques pour l'élaboration de leurs plans prévisionnels annuels de passation des marchés publics par la DIAS ;
- le long délai de traitement des dossiers ;
- la mauvaise gestion des archives de la DNCMP ;
- l'insuffisance de moyens de déplacement à la DNCMP ;
- le manque de salle d'entreposage des dossiers ;
- l'inexistence d'une Direction de la Gestion des Ressources et des Archives ;
- l'inexistence d'un service du personnel ;
- l'insuffisance de ressources humaines qualifiées ;
- l'inexistence de formation et de perfectionnement au profit du personnel de la DNCMP ;
- la non définition de politique de formation et de perfectionnement du personnel par la DRF ;
- l'inexistence de plan de formation et de perfectionnement.

3. Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt et par problématique

Tous les problèmes énumérés ci-après sont regroupés en trois grands centres d'intérêt présenté dans le tableau suivant.

Tableau n° 2 : Identification des problématiques possibles

N°	Centre d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1.	Organisation de la DNCMP	<ol style="list-style-type: none"> 1. l'inexistence de l'arrêté portant AOF de la DNCMP ; 2. la composition non conséquente du comité de validation des dossiers de la DNCMP ; 3. un long délai de traitement des dossiers ; 4. la mauvaise gestion des archives de la DNCMP ; 5. la non assurance par la D/SEM de sa mission relative à l'application des pénalités prévues par les contrats ; 6. l'inexistence d'une Direction de la Gestion des Ressources et des Archives ; 7. l'inexistence d'un service du personnel ; 8. l'insuffisance de ressources humaines qualifiées ; 9. l'inexistence de formation et de perfectionnement au profit du personnel de la DNCMP ; 10. la non définition de politique de formation et de perfectionnement du personnel par la DRF ; 11. l'inexistence de plan de formation et de perfectionnement 	Organisation non optimale de la DNCMP dans le processus de passation des marchés publics	Problématique de l'organisation optimale de la DNCMP dans le processus de passation des marchés publics
2.	Logistique	<ol style="list-style-type: none"> 1. l'insuffisance de moyens de déplacement à la DNCMP ; 2. le manque de salle d'entreposage des dossiers. 	Insuffisance de moyens	Problématique de renforcement des moyens de la DNCMP
3.	Planification dans le système de passation et d'exécution des marchés publics	<ol style="list-style-type: none"> 1. l'absence d'assistance aux communes et autres organismes bénéficiaires des ressources publiques pour l'élaboration de leurs plans prévisionnels annuels de passation des marchés publics par la DIAS ; 2. l'inexistence de plan de suivi de l'exécution des marchés publics. 	Planification non rigoureuse dans le système de passation et d'exécution des marchés publics	Problématique de la planification rigoureuse dans le système de passation et d'exécution des marchés publics

Source : Résultats de nos investigations

B. Choix de la problématique et justification du sujet

Une analyse des différents problèmes identifiés au cours de nos observations conduit à recenser plusieurs problématiques auxquelles les dirigeants devront absolument faire face en vue d'améliorer la performance de la structure. Ces problématiques se libellent comme suit :

- la problématique de renforcement des moyens de la DNCMP ;
- la problématique de la planification rigoureuse dans le processus de passation et d'exécution des marchés publics ;
- la problématique de l'organisation optimale de la DNCMP dans le processus de passation des marchés publics.

La problématique du renforcement des moyens de la DNCMP serait résolue par la mise à disposition de la DNCMP de ressources humaines qualifiées, des moyens matérielles (véhicules administratifs) et financiers. Ceci permettra à la D/SEM d'accomplir pleinement sa mission relative au suivi de l'exécution des marchés publics.

Quant à la problématique de la planification rigoureuse dans le processus de passation et d'exécution des marchés publics, d'une part, la formation et l'assistance aux ministères, communes et autres organismes bénéficiant des ressources publiques dans l'élaboration des plans prévisionnels annuels de passation des marchés publics peut enclencher sa résolution. D'autre part, l'élaboration d'un planning de suivi de l'exécution des marchés publics contribuerait à la résolution de ce problème.

Le choix de notre problématique sera orienté par le souci de contribuer à la mise en place d'une bonne organisation à la DNCMP dans le processus de passation des marchés publics. En effet, l'efficacité de toute structure dépend de la qualité de son personnel, du renforcement des moyens dont elle dispose, et surtout de sa bonne organisation.

En ce qui concerne la DNCMP, elle doit bien accomplir sa mission de contrôle afin d'assurer la transparence dans la procédure de passation et d'exécution des marchés publics. Tout ceci participe à l'assainissement des Finances Publiques. C'est dans ce cadre que nous avons jugé utile d'axer notre réflexion sur le thème « **Contribution à l'amélioration de l'organisation de la Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics dans le processus de passation des marchés publics** ».

II. Spécification de la problématique

La problématique de notre étude étant dégagée, nous ne pouvons faire une étude exhaustive de tous les problèmes spécifiques. Mais nous nous contenterons de sélectionner les plus importants pour faire notre étude.

L'outil de sélection utilisé pour faire le choix est le degré de complexité des problèmes spécifiques identifiés. La résolution des problèmes spécifiques les plus complexes aura un effet d'entraînement sur les moins complexes.

Ainsi, les problèmes spécifiques les plus complexes à résoudre pour apporter notre contribution à la résolution du problème général sont :

1. l'inexistence de l'arrêté portant AOF de la DNCMP ;
2. l'insuffisance de ressources humaines qualifiées ;
3. l'inexistence de formation et de perfectionnement au profit du personnel de la DNCMP.

Paragraphe 2 : Vision globale de résolution de la problématique

Après la formulation de notre sujet et la spécification de la problématique retenue, il importe de préciser la vision globale susceptible de nous permettre d'analyser et de résoudre les problèmes spécifiques, puis de remédier au problème général identifié qui, faut-il le rappeler, est celui de

l'organisation non optimale de la DNCMP dans le processus de passation des marchés publics.

I. Approches génériques de résolution des problèmes spécifiques

A. Approche générique liée au problème spécifique n°1

Par rapport à l'inexistence de l'arrêté portant AOF de la DNCMP, il apparaît que les missions de chaque direction technique ne sont pas clairement définies dans le décret portant AOF de la DNCMP. C'est l'arrêté portant modalité d'application du décret précité qui doit spécifier les attributions de chaque direction technique dans toute structure qui se veut efficace. Il est donc impérieux de procéder à une structuration conséquente de la DNCMP.

Ainsi, pour résoudre le problème, nous ferons référence à une approche mettant en évidence la nécessité d'organiser efficacement la DNCMP en vue de la mise en œuvre de ses attributions, basée sur le modèle de la structure organisationnelle de MINTZBERG.

B. Approche générique liée au problème spécifique n°2

En ce qui concerne ce problème spécifique, il faut noter que les ressources humaines participent au bon fonctionnement de toute structure. De plus, la qualité des ressources est un pré-requis pour espérer de bonnes performances. En effet, pour parvenir à la résolution de ce problème, nous utiliserons une approche basée génériquement sur le recrutement de personnel qualifié.

C. Approche générique liée au problème spécifique n°3

S'agissant du problème spécifique n°3, nous retiendrons que le but ultime de la formation et du perfectionnement est l'amélioration de la performance des agents et par ricochet celle de la structure.

C'est pourquoi, nous procéderons à la résolution de ce problème spécifique par référence à une approche axée génériquement sur le renforcement des capacités des agents de la DNCMP.

Les approches génériques ainsi présentées sont résumées dans le tableau suivant.

Tableau n°3 : Synthèse des approches génériques

N°	Problèmes spécifiques	Approches génériques retenues
1	L'inexistence de l'arrêté portant AOF de la DNCMP	Approche générique mettant en évidence la nécessité d'organiser efficacement la DNCMP, basée sur le modèle de la structure organisationnelle de MINTZBERG.
2	L'insuffisance de ressources humaines qualifiées	Approche théorique basée sur le recrutement de personnel qualifié
3	L'inexistence de formation et de perfectionnement au profit du personnel de la DNCMP	Approche générique axée sur le renforcement des capacités des agents de la DNCMP

Source : Réalisé par nous-mêmes

II. Etapes de résolution de la problématique retenue

La mise en œuvre de la vision globale de résolution de la problématique retenue se fera en douze (12) étapes comme suit :

1. fixation des objectifs de la recherche ;
2. formulation des hypothèses de travail ;
3. construction du tableau de bord de l'étude (TBE) ;
4. revue de la littérature ;
5. choix de l'outil de collecte d'une banque de données ;
6. choix de l'outil d'analyse des données ;
7. collecte des données ;

8. analyse des données ;
9. vérification des hypothèses ;
10. établissement du diagnostic ;
11. approches de solutions et conditions de mise en œuvre ;
12. construction du tableau de synthèse de l'étude (TSE).

CHAPITRE PREMIER :

**DU CADRE THEORIQUE ET
METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE A
L'ANALYSE DES DONNEES**

Dans ce chapitre, nous allons formuler les hypothèses nécessaires, après avoir fixé les objectifs à atteindre par l'étude et, identifié les causes supposées être à la base de ce problème. Ensuite, nous ferons une revue de littérature avant de mettre en place la méthodologie de recherche suivant ses dimensions théorique et empirique.

SECTION 1 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Cette section sera consacrée à la fixation des objectifs de l'étude puis à la présentation de la revue de littérature

Paragraphe 1 : Objectifs, causes et hypothèses de l'étude

I. Fixation des objectifs de l'étude

A. Objectifs de l'étude

1. Objectifs général

L'objectif général de notre étude est de contribuer à une organisation optimale de la DNCMP dans le processus de passation des marchés publics.

2. Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques sont formulés à partir des problèmes spécifiques identifiés. Ainsi, pour atteindre l'objectif général, il s'agira pour nous de :

- Suggérer une structuration conséquente de la DNCMP (Objectif spécifique n°1) ;
- proposer des profils de ressources humaines requises pour une meilleure efficacité de la DNCMP (Objectif spécifique n°2) ;
- proposer le renforcement des capacités des agents de la DNCMP (Objectif spécifique n°3).

B. Formulation des hypothèses

Les hypothèses de l'étude concernent essentiellement le niveau spécifique. Leur formulation passe par l'identification des causes probables de chacun des problèmes spécifiques en résolution. En effet, il ne peut être identifié une cause générique qui résume toutes les causes spécifiques.

1. Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°1

Pour expliquer l'inexistence de l'arrêté portant AOF de la DNCMP, nous avons identifié deux causes probables,

- le manque de volonté d'organisation des autorités de la structure ?
- l'insuffisance dans la maîtrise des théories des organisations par les dirigeants.

Le manque de volonté d'organisation des autorités de la structure semble justifié le manque de spécialisation des attributions des directions techniques dans le décret portant AOF de la DNCMP. En effet, nous pensons que les responsables hiérarchiques à différentes étapes du processus de passation des marchés publics ne peuvent méconnaître autant qu'ils sont, la nécessité et l'importance d'organiser efficacement l'organe central de contrôle des marchés publics qu'est la DNCMP. Ceci nous amène à écarter cette première hypothèse.

Quant à l'insuffisance dans la maîtrise des théories des organisations par les dirigeants, elle semble être la vraie cause de l'inexistence de l'arrêté portant AOF de la DNCMP.

L'arrêté précité est encore sous forme de projet. D'une part, cette situation entraîne la concentration des tâches au niveau des seules directions techniques et ne permet pas d'avoir une visibilité dans les relations hiérarchiques et fonctionnelles. D'autre part, elle constitue un frein à l'accomplir efficace par la DNCMP la mission de contrôle qui lui est assignée.

Tout ceci nous conduit à formuler l'hypothèse selon laquelle l'insuffisance dans la maîtrise des théories des organisations par les dirigeants justifie le manque de spécialisation des attributions des directions techniques dans le décret portant AOF de la DNCMP.

2. Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°2

A propos du problème spécifique n°2 relatif à l'insuffisance de ressources humaines qualifiées, nous avons pu identifier deux causes supposées être à la base de ce problème. Il s'agit de :

- l'insuffisance de compétences;
- la mauvaise politique de recrutement et de mise à disposition d'agents.

Concernant l'insuffisance de compétences, cette cause semble être à l'origine de l'insuffisance de ressources humaines qualifiées. Car la DNCMP ne dispose pas d'assez de spécialistes notamment en mécanique, en architecture, etc. Pour les spécifications techniques par exemple, la DNCMP fait recours à des compétences extérieures. Ces conditions ne favorisent pas le traitement rapide des dossiers.

Quant à la mauvaise politique de recrutement et de mise à disposition d'agents, depuis quelques années, l'Etat fait un effort de recrutement dans ses différentes administrations. Mais on se rend compte qu'au sein du personnel de la DNCMP, il manque des professionnels en marchés publics. Ceci pourrait justifier l'insuffisance de ressources humaines qualifiées.

Nous pouvons alors formuler l'hypothèse de la manière suivante : la mauvaise politique de recrutement et de mise à disposition d'agents est à la base de l'insuffisance de ressources humaines qualifiées.

3. Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°3

S'agissant de l'inexistence de formation et de perfectionnement au profit du personnel de la DNCMP, trois causes probables ont été identifiées :

- l'insuffisance de moyens financiers ;
- L'inexistence de plan de formation et de perfectionnement ;
- l'ignorance de la nécessité de former le personnel par les autorités de la DNCMP.

L'ignorance de la nécessité de former le personnel par les autorités de la DNCMP, nous semble être la vraie cause de l'inexistence de formation et de perfectionnement au profit des agents de la DNCMP parce qu'un planning n'a jamais été élaboré à cet effet.

En effet, il n'est pas octroyé à la DNCMP des ressources financières pour la formation et le perfectionnement de ses agents. Mais compte tenu du fait que la formation renforce les capacités des agents et les rend plus performants, il suffit que les autorités de la structure appellent l'attention du Ministre en charge des Finances sur ce fait pour que des ressources financières soient affectées à cet effet. Ceci nous amène à écarter les deux premières causes.

Nous formulerons l'hypothèse suivante : l'ignorance de la nécessité de former le personnel par les autorités de la DNCMP est à l'origine l'inexistence de formation et de perfectionnement au profit des agents de la DNCMP.

Le tableau de bord présente la synthèse de nos préoccupations et permet d'avoir une vue synoptique sur l'ensemble de la réflexion menée jusqu'à la formulation des hypothèses. Son contenu se trouve à la page suivante.

Tableau n° 4 : Tableau de bord sur l'efficacité organisationnelle de la DNCMP dans le processus de passation des marchés publics

NIVEAUX D'ANALYSE		PROBLEMATIQUE	OBJECTIFS	CAUSES	HYPOTHESES
Niveau général		Organisation non optimale de la DNCMP dans le processus de passation des marchés publics	<u>Objectif Général</u> Contribuer à une organisation optimale de la DNCMP dans le processus de passation des marchés publics.	-	-
Niveaux spécifiques	1	<u>Problème Spécifique 1</u> L'inexistence de l'arrêté portant AOF de la DNCMP	<u>Objectif Spécifique 1</u> Suggérer une structuration conséquente de la DNCMP	<u>Cause Spécifique 1</u> L'insuffisance dans la maîtrise des théories des organisations par les dirigeants	<u>Hypothèse Spécifique 1</u> L'insuffisance dans la maîtrise des théories des organisations par les dirigeants justifie l'inexistence de l'arrêté portant AOF de la DNCMP
	2	<u>Problème Spécifique 2</u> L'insuffisance de ressources humaines qualifiées	<u>Objectif Spécifique 2</u> proposer des profils de ressources humaines requises pour une meilleure efficacité de la DNCMP	<u>Cause Spécifique 2</u> La mauvaise politique de recrutement et de mise à disposition d'agents	<u>Hypothèse Spécifique 2</u> La mauvaise politique de recrutement et de mise à disposition d'agents est à la base de l'insuffisance de ressources humaines qualifiées.
	3	<u>Problème Spécifique 3</u> L'inexistence de formation et de perfectionnement au profit du personnel de la DNCMP	<u>Objectif Spécifique 3</u> Proposer le renforcement des capacités des agents de la DNCMP	<u>Cause Spécifique 3</u> L'ignorance de la nécessité de former le personnel par les autorités de la DNCMP	<u>Hypothèse Spécifique 3</u> L'ignorance de la nécessité de former le personnel par les autorités de la DNCMP est à l'origine l'inexistence de formation et de perfectionnement au profit du personnel de la DNCMP.

Source : Observationsdestage

II. Revue de la littérature

Nous avons fait le point des connaissances acquises à partir, de la documentation mobilisée au cours de nos recherches, des informations issues de nos investigations, ensuite nous avons essayé de voir les approches préalables et les analyses ayant porté sur les problèmes identifiés.

A cet égard, il sera question de faire le point des connaissances sur chaque problème spécifique à partir des approches génériques retenues qui se présentent comme suit :

- approche mettant en évidence la nécessité d'organiser efficacement la DNCMP, basée sur la théorie organisationnelle de MINTZBERG;
- approche générique liée au recrutement de personnel qualifié ;
- approche générique axée sur le renforcement les capacités des agents de la DNCMP.

A. Point des connaissances sur l'inexistence de l'arrêté portant AOF de la DNCMP

La DNCMP est l'organe central de contrôle des marchés publics et se doit d'être bien structurée pour une mise en œuvre efficace de ses attributions.

En effet, nos recherches documentaires nous ont permis de clarifier les concepts d'organisation et de structure.

Selon le dictionnaire Larousse, organiser, c'est "combiner, disposer les éléments d'un ensemble pour en assurer le bon fonctionnement". La bonne organisation est une base fondamentale pour améliorer l'efficacité et augmenter le rendement. Elle prend en compte la définition et la mise en place de différentes directions et services nécessaires au bon fonctionnement, l'élaboration d'un organigramme, le positionnement des

compétences et la mise en place du processus de fonctionnement.

En effet, « les organisations sont des systèmes sociaux créés par des individus afin de satisfaire, grâce à des actions coordonnées, certains besoins et d'atteindre certains buts » (Charreaux et al, 1991 : 258). Cette définition, même si elle fait ressortir plusieurs éléments qui se trouvent au niveau des différentes théories des organisations, on y retrouve : les individus, les systèmes, la coordination, les besoins et les buts. Par contre, elle ne met pas l'accent sur les moyens, la division du travail ainsi que les procédures de régulation et de contrôle des activités qui constituent selon nous, des éléments importants pour une organisation.

Lorsqu'une organisation se met en place, elle doit dans le cadre de l'atteinte de ses objectifs, se doter des moyens nécessaires, procéder à une répartition des tâches en responsabilisant les différents acteurs. Aussi, doit-elle mettre en place des mécanismes de contrôle.

La répartition des tâches quant à elle permettra à chaque individu de développer des aptitudes dans une fonction particulière (la spécialisation) pour acquérir des connaissances et des compétences bien déterminées.

Selon MINTZBERG (1997), cette spécialisation permet d'accroître la productivité et d'assurer un bon contrôle des activités. En dehors de la spécialisation, il faut une bonne coordination des activités au sein des organisations.

Selon MINTZBERG (1997: 18-24), trois mécanismes de base caractérisent cette coordination à savoir :

- l'ajustement mutuel qui réalise la coordination par simple communication informelle ;
- la supervision directe qui s'exerce dans les rapports hiérarchiques ;
- la standardisation qui est un processus d'homogénéisation.

Mais l'uniformisation peut s'appliquer à différents paramètres selon différentes modalités à savoir :

- la standardisation des procédés qui vise à programmer le contenu des tâches;
- la standardisation des résultats qui spécifie le niveau de performance ;
- la standardisation des qualifications qui spécifie le niveau de formation ;
- la standardisation des normes qui vise la définition des valeurs à inculquer au personnel, voire la culture de l'organisation.

Au regard de tout ce qui précède, nous pouvons retenir que «l'organisation est un ensemble relativement stable d'acteurs tourné vers des objectifs généraux communs et qui, en vue de leur réalisation, recourent à une division de travail (spécialisation des tâches) et des modalités de coordination et de contrôle » MINTZBERG, in DJEDJE, (2002).

Quant à la structure, elle se définit selon le Dictionnaire Universel comme « agencement, disposition, organisation des différents éléments d'un tout concret ou abstrait ». Dupuy (1991) renchérit en disant que «la structure organisationnelle apparaît comme l'ensemble des moyens qui assurent une répartition des pouvoirs adaptée à l'identification et à la coordination des composantes de l'organisation ».

Selon la taille de l'organisation et ses besoins, plusieurs types de structures sont utilisés dans la pratique. Pour éviter de nous enliser dans les débats trop longs compte tenu des nombreux auteurs qui se sont penchés sur la question, nous allons retenir la synthèse de MINTZBERG (1997) selon laquelle on distingue les configurations structurelles suivantes :

- la structure simple : elle a essentiellement comme mécanisme de coordination, la supervision directe. Avec comme élément de base

le sommet stratégique, elle est souvent utilisée par les organisations jeunes et de petite taille.

- la bureaucratie mécaniste : la standardisation des procédés de travail est son mécanisme de coordination principal. Elle a comme partie clef, la technostructure et est utilisée par les organisations âgées et de grandes tailles.
- la bureaucratie professionnelle : elle est caractérisée par la standardisation des qualifications. Elle a comme partie clef, le centre opérationnel et est utilisée par des structures ayant un environnement complexe et stable ainsi qu'un système technique non sophistiqué.
- la structure divisionnalisée : elle est caractérisée par la standardisation des résultats. Sa partie clef est la ligne hiérarchique. Elle est utilisée par les grandes entreprises.
- l'adhocratie : cette structure utilise comme mécanisme de coordination, l'ajustement mutuel. Les fonctions de support logistique représentent la partie clé de l'organisation. Elle est souvent utilisée dans les environnements complexes et dynamiques et surtout par les organisations jeunes ayant un système technique automatisé et sophistiqué.

De tout ce qui précède, on déduit aisément que l'Administration publique béninoise centrale, déconcentrée et décentralisée, précisément la DNCMP a les caractéristiques d'une structure bureaucratique mécaniste alors qu'elle doit évoluer vers la structure bureaucratique professionnelle.

B. Point des connaissances sur l'insuffisance de ressources humaines qualifiées

Le capital humain constitue l'une des principales ressources de toute organisation. Il est donc indispensable que la DNCMP soit dotée de

ressources humaines qualifiées pour atteindre l'efficacité souhaitée.

Face à la complexité de l'environnement professionnel, il apparaît nécessaire d'auditer régulièrement les compétences managériales, relationnelles et les aptitudes techniques pour faire évoluer les pratiques professionnelles du personnel.

Les directives de passation des marchés financés par les prêts de la BIRD et les crédits IDA mettent l'accent sur le recrutement de spécialistes en passation des marchés publics pour remédier aux insuffisances constatées dans la maîtrise des procédures de passation des marchés publics.

C. Point des connaissances sur l'inexistence de formation et de perfectionnement au profit du personnel de la DNCMP

Jean-Marie PERETTI (2011), président de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH) abordant la question du renforcement des capacités, affirme que la formation répond à la fois aux attentes du personnel et aux besoins de l'entreprise. Elle aide au maintien de l'employabilité des salariés et à l'adaptation permanente des compétences disponibles et des compétences requises.

Dans les conclusions d'un atelier organisé par l'Institut canadien IDEA International du 16 au 27 avril 2007 sur les normes, pratiques et procédures de passation des marchés publics, il est affirmé que : « Dans de nombreux pays en développement, on observe un faible taux d'exécution budgétaire et d'absorption des ressources externes disponibles ainsi que des délais significatifs dans la mise en œuvre des programmes publics ».

Ces problèmes s'expliquent en partie par un manque de connaissance ou de maîtrise des normes, pratiques et procédures de passation de marché, que ce soit au niveau national ou au niveau des partenaires techniques et financiers.

Dans son rapport de l'audit des marchés publics exercices 2001 et 2002, Eric SOSSOU (2010), directeur du cabinet AFRIDIC, montre que la politique de formation constitue le levier essentiel de développement des ressources humaines et demeure, à cet effet, la clé de mutation du service public.

Il ressort donc un besoin de former un plus grand nombre de cadres du secteur public impliqués dans la mise en œuvre des programmes publics, sur les processus de passation des différents types de marchés, soit les marchés de travaux, de fournitures ou de services».

Le renforcement des capacités des acteurs du système de passation des marchés publics constitue l'un des défis majeurs de la réforme du secteur.

Paragraphe 2 : Choix de la Méthodologie de l'étude

Dans cette partie de notre étude, nous allons fixer les grandes approches théoriques et empiriques qui vont nous permettre de collecter et d'analyser les données afin de vérifier les hypothèses émises.

I. Approches théoriques adoptées

Nous présenterons d'abord les approches retenues pour la résolution de chaque problème spécifique, les normes et repères d'amélioration puis les outils d'analyse des données obtenues.

A. Approche théorique, normes ou repères d'amélioration liés au problème spécifique n°1

Pour le problème spécifique n°1 relatif au manque de spécification des attributions des directions techniques dans le décret portant AOF de la

DNCMP, la théorie retenue est celle du modèle de la structure organisationnelle de MINTZBERG. Les normes et repères d'amélioration se rapportent à :

- la prise d'un arrêté d'application portant AOF des directions techniques de la DNCMP ;
- l'élaboration d'un organigramme de structure de la DNCMP.
- la mise en place effective de la Direction de la Gestion des Ressources et des Archives.

B. Approche théorique, normes ou repères d'amélioration liés au problème spécifique n°2

Pour le problème spécifique n°2 relatif à l'insuffisance de ressources humaines qualifiées, la théorie qui sera retenue est celle relative au recrutement de personnel qualifié. Il peut être amélioré par la mise à la disposition de la DNCMP des ressources humaines qualifiées indispensables pour l'atteinte de ses objectifs et l'amélioration de ses rendements.

C. Approche théorique, normes ou repères d'amélioration liés au problème spécifique n°3

Pour le problème spécifique n°3 relatif à l'inexistence de formation et de perfectionnement au profit du personnel de la DNCMP, la théorie qui sera retenue est celle du renforcement des capacités des agents de la DNCMP.

Les normes ou repères d'amélioration concernent :

- l'élaboration d'un plan de formations et de perfectionnements ;
- la formation des agents de la DNCMP aussi bien sur les procédures de passation des marchés publics nationaux que ceux des partenaires techniques et financiers.

- l'organisation de formations et de perfectionnements sur les finances publiques, notamment sur la procédure d'exécution des dépenses publiques en vue du suivi rigoureux de l'exécution financière des marchés publics.

D. Seuil de décision et de validation des hypothèses de chaque problème spécifique.

Il s'agit à cette étape, de définir les conditions de choix des causes réelles. Les causes retenues après les enquêtes relatives à chaque problème spécifique seront celles qui se révéleront conformes aux opinions émises par la majorité des enquêtés.

Ainsi, pour les problèmes spécifiques n° 1 et n°2, nous retiendrons toute cause qui obtiendra un poids de plus de 50 %. Quant au problème spécifique n° 3, toute cause qui aura obtenu un poids supérieur à 33,33 % sera retenue.

II. Approches empiriques

Les approches empiriques nous permettront de mettre en exergue la méthode et la technique de notre recherche. Elles ont pour base la collecte des données.

A. Objectifs de la collecte des données

Les enquêtes réalisées visent à collecter les données susceptibles de vérifier ou de réfuter les hypothèses précédemment formulées. Ainsi, nos enquêtes, permettront de vérifier si :

- l'insuffisance dans la maîtrise des théories des organisations par les dirigeants justifie le manque de spécialisation dans les attributions des directions techniques de la DNCMP ;

- la mauvaise politique de recrutement et de mise à disposition d'agents est à la base de l'insuffisance de ressources humaines qualifiées ;
- l'ignorance de la nécessité de former le personnel par les autorités de la DNCMP est à l'origine de l'inexistence de formation et de perfectionnement au profit des agents de la DNCMP.

B. Cadre de l'enquête et choix de l'échantillon

Compte tenu de la hiérarchie structurelle mise en place à la DNCMP et de la spécificité des problèmes à résoudre, nous avons fait un sondage sur un échantillon de la population constituée par l'ensemble des agents de la DNCMP. Nous avons eu des entrevues avec les directeurs techniques sur la base d'un guide d'entretien qui a servi de support.

Cette démarche nous a permis de recueillir les données sur les problèmes en étude. L'échantillon à partir duquel l'enquête a été réalisée est présenté dans le tableau ci-après :

Tableau 5: Répartition de l'échantillon

Catégorie des enquêtés	Population mère	Effectif interrogé	Mode d'échantillon
Directeurs techniques	03	03	Exhaustif
Agents de la DNCMP	46	36	Hasard simple
Total	49	39	-

Source : Choix personnel

C. Spécification des données à mobiliser et techniques de dépouillement

Les données à mobiliser concernent les causes réelles qui sont à la base des problèmes spécifiques retenus. Les informations recueillies seront

traitées de façon manuelle. Elles sont présentées à l'aide des tableaux. Elles nous ont permis de faire des analyses qui ont abouti à des conclusions.

D. Conception du questionnaire d'enquête et du guide d'entretien

En vue de la vérification de nos hypothèses, un questionnaire d'enquête et un guide d'entretien ont été conçus. Ils sont tous centrés sur les problèmes spécifiques de notre recherche. Ils nous ont permis de recueillir les données sur les problèmes en résolution (**voir annexe n° 2 et n° 3**).

SECTION 2 : COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES

Il s'agira de collecter et d'analyser les données d'enquêtes en vue d'établir le diagnostic de l'étude.

Paragraphe 1 : Mobilisation, dépouillement, présentation et analyse des données

I. Collecte des données

A. Préparation et réalisation de l'enquête

Elle s'est faite en trois étapes. Tout d'abord, elle a consisté à l'identification des problèmes spécifiques, de leurs causes plausibles et de la formulation des hypothèses de recherche. Ensuite, il s'est agi de la conception du guide d'entretien relatif aux données à collecter et du choix de l'échantillonnage. Et enfin, nous avons procédé à un test aux fins de reformuler nos questions et les adapter au niveau de compréhension des enquêtés. Ce test a consisté à soumettre le questionnaire d'enquête à un ou deux agents de chaque direction technique pour nous rassurer que les questions sont bien comprises avant de les adresser à la totalité des enquêtés.

B. Difficultés rencontrées et limites des données

Diverses difficultés ont été rencontrées et ont constitué des obstacles au bon déroulement de l'enquête.

En effet, la totalité des personnes rencontrées s'est prêtée à nos interrogations avec beaucoup d'attention. Cependant, nous y sommes parvenu grâce au contournement de certaines contraintes dues essentiellement à la non disponibilité de certaines personnes, à leur réticence ou à leur hésitation à nous livrer les informations.

II. Présentation et analyse des résultats de l'enquête

A. Données liées à l'inexistence de l'arrêté portant AOF de la DNCMP

1. Point des données issues du questionnaire

A la question de savoir qu'est-ce qui selon vous explique l'inexistence de l'arrêté portant AOF de la DNCMP, les réponses obtenues se présentent comme suit :

Tableau n° 6 : Causes de l'inexistence de l'arrêté portant AOF de la DNCMP selon les agents

Modalités	Nombre	Fréquence relative %
Le manque de volonté d'organisation des autorités de la structure	06	16,67
L'insuffisance dans la maîtrise des théories d'organisation	30	83,33
Total	36	100,00

Source : Question n° 3 du questionnaire.

Des données du tableau, il ressort que :

- **16,67%** des enquêtés pensent que l'inexistence de l'arrêté portant AOF de la DNCMP est dû au manque de volonté d'organisation des autorités de la structure.

- **83,33%** ont indexé l'insuffisance dans la maîtrise des théories d'organisation par les autorités de la DNCMP.

2. Point des données issues du guide d'entretien

A la question de savoir selon vous, qu'est-ce qui explique l'inexistence de l'arrêté portant AOF de la DNCMP, les réponses avancées par les directeurs techniques se présentent comme suit :

Tableau n° 7 : Causes de l'inexistence de l'arrêté portant AOF de la DNCMP selon les directeurs techniques

Modalités	Nombre	Fréquence relative%
Le manque de volonté d'organisation des autorités de la structure	-	-
L'insuffisance dans la maîtrise des théories d'organisation par les autorités de la DNCMP	-	-
L'inexistence d'outil d'organisation du travail	03	100
Total	03	100

Source : Question n°1 du guide d'entretien.

Il ressort de ce tableau que tous les directeurs techniques, soit 100% des enquêtés pensent que l'inexistence de l'arrêté portant AOF de la DNCMP est dû à l'inexistence d'outil d'organisation de travail.

B. Données liées à l'insuffisance de ressources humaines qualifiées

1. Point des données issues du questionnaire

A la question de savoir qu'est ce qui selon vous, explique l'insuffisance de ressources humaines qualifiées à la DNCMP, les réponses données par les enquêtés se présentent ainsi qu'il suit :

Tableau n° 8 : Causes de l'insuffisance de ressources humaines qualifiées à la DNCMP selon les agents

Modalités	Nombre	Fréquence relative%
La mauvaise politique de recrutement et de mise à disposition d'agents qualifiés	25	69,45
L'insuffisance de ressources financières	11	30,55
Total	36	100,00

Source : Question n° 1 du questionnaire.

Des données du tableau, il ressort que les causes du problème sont :

- la mauvaise politique de recrutement et de mise à disposition d'agents qualifiés (69,45%) ;
- l'insuffisance de ressources financières (30,55%).

2. Point des données issues du guide d'entretien

Les résultats issus des interviews sont retracés dans le tableau suivant :

Tableau n° 9 : Causes de l'insuffisance de ressources humaines qualifiées à la DNCMP selon les directeurs techniques

Modalités	Nombre	Fréquence relative%
La mauvaise politique de recrutement et de mise à disposition d'agents qualifiés	03	100
L'insuffisance de ressources financières	-	-
Total	03	100

Source : Question n° 7 du guide d'entretien.

Il ressort de ce tableau que 100% des enquêtés ont indexé la mauvaise politique de recrutement et de mise à disposition d'agents comme étant la cause de l'insuffisance de ressources humaines qualifiées.

C. Données liées à l'inexistence de formation et de perfectionnement au profit du personnel de la DNCMP

1. Point des données issues du questionnaire

Les résultats obtenus quant aux mobiles qui expliquent l'inexistence de formation et de perfectionnement au profit du personnel de la DNCMP sont présentés dans le tableau ci-après.

Tableau n° 10 : Mobile de l'inexistence de formation et de perfectionnement au profit du personnel de la DNCMP selon les agents

Modalités	Nombre	Fréquence relative%
L'insuffisance de moyens financiers	06	16,68
L'inexistence de plan de formation et de perfectionnement	20	55,55
L'ignorance de la nécessité de former le personnel par les autorités de la DNCMP	10	27,77
Total	36	100,00

Source : Question n° 2 du questionnaire

Il ressort du tableau ci-dessus que :

- 16,68 % des agents questionnés ont avancé comme mobile, l'insuffisance de moyens financiers ;
- 55,55 % ont indexé l'inexistence de plan de formation et de perfectionnement est à la base du problème.
- 27,77 % ont estimé l'ignorance de la nécessité de former le personnel par les autorités de la DNCMP.

2. Point des données issues du guide d'entretien

Les résultats obtenus à l'issue de nos entretiens se présentent comme suit :

Tableau n° 11 : Mobile de l'inexistence de formation et de perfectionnement au profit du personnel de la DNCMP selon les directeurs techniques

Modalités	Nombre	Fréquence relative%
L'insuffisance de moyens financiers	02	66,67
L'inexistence de plan de formation et de perfectionnement	01	33,33

L'ignorance de la nécessité de former le personnel par les autorités de la DNCMP	-	-
Total	03	100,00

Source : Question n° 7 du guide d'entretien

Il ressort de ce tableau que :

- 66,67% des directeurs techniques retiennent l'insuffisance de moyens financiers comme la cause du problème spécifique n°3 ;
- 33,33% pensent à l'inexistence de plan de formation et de perfectionnement

L'analyse des données collectées sur le problème spécifique n°3 ne dégagant pas une seule cause, nous avons considéré une seule population mère, d'effectif 39 soit (03+36), comme l'indique le tableau ci- après.

Tableau n° 12 : Mobile de l'inexistence de formation et de perfectionnement au profit du personnel de la DNCMP selon les agents et les directeurs techniques

Modalités	Nombre	Fréquence relative%
L'insuffisance de moyens financiers	08	20,51
L'inexistence de plan de formation et de perfectionnement	21	53,85
L'ignorance de la nécessité de former le personnel par les autorités de la DNCMP	10	25,64
Total	39	100,00

Source : Question n° 7 du guide d'entretien et question n° 2 du questionnaire

Les résultats issus de ce tableau se présentent comme suit :

- 20, 51% des enquêtés estiment que l'insuffisance des moyens financiers est à la base de l'inexistence de formation au profit du personnel de la DNCMP ;
- 53,85% pensent à l'inexistence de plan de formations et de perfectionnements ;

- 25, 64% ont par contre indexé l'ignorance de la nécessité de former le personnel par les autorités de la DNCMP.

La sincérité de ces avis trouve sa confirmation dans les réponses données par les enquêtés aux questions de recoupement posées. En effet, lorsque nous avons demandé aux directeurs techniques s'ils organisent par an, au moins une formation au profit de leurs collaborateurs, ils ont tous répondu par la négative (soit 100 %).

En poussant notre curiosité, nous avons demandé les obstacles qui les empêchent de le faire. A cette question, ils ont tous indexé "l'inexistence de plan de formation et de perfectionnement et l'insuffisance de ressources financières".

Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

I. Vérification des hypothèses

La vérification consiste à confirmer ou à apprécier le degré de validation des hypothèses à partir de l'analyse des données enquêtées. Nous procédons pour ce faire par hypothèse.

A. Degré de vérification de l'hypothèse n°1

Pour la vérification de cette hypothèse, le seuil de décision fixé au départ est de retenir toute cause qui obtiendra un poids de plus de 50 %, donc identifiée par la majorité des enquêtés.

Suite à l'analyse des données relatives au problème spécifique n°1, deux causes sont en concurrence.

Il s'agit de l'insuffisance dans la maîtrise des théories d'organisation par les autorités de la DNCMP proposée par les agents et l'inexistence d'outil d'organisation de travail indexée par les directeurs techniques.

Ainsi, un recouplement des données nous permet de tirer la conclusion selon laquelle, les directeurs techniques n'ont pas voulu expressément se mettre en cause, raison pour laquelle aucun d'entre eux n'a indexé comme cause du problème, l'insuffisance dans la maîtrise des théories d'organisation par les autorités de la structure.

Pour preuve, lorsque nous avons voulu savoir si selon eux toutes les directions techniques sont compétentes pour étudier les dossiers, 66,66% d'entre eux ont répondu par l'affirmatif contre 33,33% qui ont donné une réponse nuancée. Il se révèle que "***l'insuffisance dans la maîtrise des théories d'organisation par les autorités de la DNCMP***" est la cause la plus probable.

Dès lors, ***l'hypothèse n°1 selon laquelle "l'insuffisance dans la maîtrise des théories d'organisations est à l'origine de l'inexistence de l'arrêté portant AOF de la DNCMP" se trouve totalement vérifiée.***

B. Degré de vérification de l'hypothèse n° 2

Pour connaître la cause de l'insuffisance de ressources humaines qualifiées à la DNCMP, nous avons fixé de retenir la cause qui aura un poids de plus de 50% comme seuil de décision.

De l'analyse des données présentées ci-dessus, il ressort que la cause fondamentale du problème d'insuffisance de ressources humaines qualifiées, ***est " la mauvaise politique de recrutement et de mise à disposition d'agents"***. En effet, cette cause recueille respectivement 69,45 % des agents et 100 % des directeurs techniques interrogés.

Nous pouvons donc conclure que l'hypothèse n°2 selon laquelle la mauvaise politique de recrutement et de mise à disposition d'agents justifie l'insuffisance de ressources humaines qualifiées est totalement vérifiée.

C. Degré de vérification de l'hypothèse n°3

En retenant 39 comme, l'effectif des deux populations mères, c'est la cause n°2 qui a recueilli plus de 33,33%, soit 53,85%. ***C'est donc " l'inexistence de plan de formation et de perfectionnement"*** qui est à la base de l'inexistence de formation et de perfectionnement au profit du personnel de la DNCMP.

En conclusion l'hypothèse n°3 selon laquelle l'ignorance de la nécessité de former le personnel par les autorités de la DNCMP explique l'inexistence de formation et de perfectionnement au profit du personnel de la DNCMP n'est pas vérifiée.

II. Etablissement du diagnostic

A. Elément de diagnostic n°1

L'inexistence de l'arrêté portant AOF de la DNCMP est dû à l'insuffisance de maîtrise des théories d'organisation par les dirigeants de la DNCMP.

B. Elément de diagnostic n°2

L'insuffisance de ressources humaines qualifiées est justifiée par la mauvaise politique de recrutement et de mise à disposition d'agents.

C. Elément de diagnostic n°3

L'inexistence de formation et de perfectionnement au profit du personnel de la DNCMP s'explique par l'inexistence de plan de formation et de perfectionnement au profit du personnel de la DNCMP.

CHAPITRE DEUXIEME :



APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

SECTION 1 : APPROCHES DE SOLUTIONS

Dans cette section, il sera essentiellement question de proposer des solutions aux problèmes spécifiques en résolution.

Paragraphe 1 : Approches de solutions au problème spécifique n°1

Concernant le problème de l'inexistence de l'arrêté portant AOF de la DNCMP, nous envisageons que les autorités de la structure devront s'atteler à :

- ☞ élaborer le projet d'arrêté portant modalité d'application du décret portant AOF de la DNCMP ;
- ☞ soumettre le projet d'arrêté à l'appréciation des autres structures du MEF pour recueillir leurs amendements ;
- ☞ prendre en compte les observations et faire prendre l'arrêté par le MEF ;
- ☞ élaborer un organigramme de structure de la DNCMP pour une meilleure visibilité des relations hiérarchiques et fonctionnelles, à l'instar de la proposition que nous avons faite à l'annexe n°1
- ☞ rendre fonctionnelle la Direction de la Gestion des Ressources et des Archives.

Paragraphe 2 : Approches de solutions au problème spécifique n°2

La cause se trouvant à la base de l'insuffisance de ressources humaines qualifiées est la mauvaise politique de recrutement et de mise à disposition d'agents.

La DNCMP est l'organe central de contrôle des marchés publics. Pour réussir sa mission, elle a besoin de diverses compétences. Les étapes suivantes doivent précéder les recrutements ou les mises à disposition d'agents au profit de la DNCMP :

- ☞ la définition des différentes fonctions du plus haut niveau jusqu'au plus bas ;
- ☞ les définitions de fonctions permettront d'établir le référentiel des emplois de la DNCMP. Ce référentiel constitue la base pour vérifier l'adéquation profil et poste occupé ;
- ☞ ensuite, un bilan des compétences disponibles permettra de mieux connaître les aptitudes du personnel actuel ;
- ☞ une analyse sera faite pour dégager les écarts entre les profils requis et les compétences disponibles ;
- ☞ enfin un plan d'action prendra en compte des formations pour renforcer les capacités du personnel actuel, les recrutements et les mises à disposition nécessaires afin d'éradiquer le problème d'insuffisance de ressources humaines qualifiées.

Paragraphe 3 : Approches de solutions au problème spécifique n°3

Le diagnostic a établi que l'inexistence de formation et de perfectionnement au profit du personnel de la DNCMP est due à l'inexistence de plan de formation et de perfectionnement.

Nous suggérons :

- l'élaboration d'un plan de formation et de perfectionnement par les autorités de la DNCMP ;
- la formation et le perfectionnement des agents sur la procédure d'exécution des dépenses publiques en vue du suivi rigoureux de

l'exécution financière des marchés publics (le paiement des avances de démarrage et la planification de la trésorerie de l'Etat) ;

- le recrutement des formateurs professionnels spécialistes en passation des marchés publics capables d'assurer la formation et le perfectionnement des agents de la DNCMP, au moyen d'un plan de formation bien précis, sur les procédures nationales de passation des marchés publics et sur les procédures des partenaires techniques et financiers. Le recrutement de professionnel en passation se fera par appel à candidature.

Les qualifications minimales requises pour le poste se présentent comme suit :

- être titulaire d'un diplôme supérieur en ingénierie, administration publique, droit commercial, gestion ou autre équivalent (BAC+5 au minimum) ;
- avoir une connaissance des techniques de passation des marchés en général et des règles et procédures de passation des marchés des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) ;
- avoir une bonne connaissance du code des marchés publics ;
- justifier d'une expérience de cinq (05) ans au moins dans la passation des marchés publics.

Le professionnel en passation des marchés doit être capable de :

- préparer et tenir à jour les plans de passation des marchés ;
- conduire l'ensemble du processus de passation des marchés ;
- suivre l'exécution des marchés ;
- assurer la bonne tenue des archives des marchés attribués.

De tout ce qui précède, il ressort que les ressources humaines représentent une véritable richesse pour toute entreprise. Aucune des ambitions ne se réalisera sans leur adhésion et leur mobilisation sur des

objectifs communs. La mise en œuvre de cette démarche nécessite beaucoup de communication de la part des dirigeants pour une implication totale du personnel.

SECTION 2 : CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS

Les conditions de mise en œuvre des approches de solutions pour une organisation optimale de la DNCMP dans le processus de passation des marchés publics relèvent de la bonne volonté de tous les acteurs à divers niveaux. Ainsi, nous avons adressé quelques recommandations à l'endroit des autorités de la DNCMP, de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP) et du Ministre de l'Economie et des Finances (MEF).

Paragraphe 1 : Recommandations à l'endroit de la DNCMP

Les autorités de la DNCMP devront s'atteler à :

- ☞ répartir clairement les tâches entre les directions techniques en tenant compte de leur domaine de qualification ;
- ☞ élaborer un planning de formation et de perfectionnement ;
- ☞ assurer la formation et le perfectionnement périodiques du personnel ;
- ☞ prendre des dispositions pour avoir un bâtiment destiné à la gestion des ressources et des archives ;
- ☞ recruter des Archivistes, des Financiers et des Gestionnaires des Ressources Humaines en vue d'une bonne gestion des ressources et des archives de la DNCMP.

Paragraphe 2 : Recommandations à l'endroit de l'ARMP

Pour une application correcte et diligente des solutions proposées, l'ARMP doit entre autres :

- élaborer et mettre en application un plan global de formation des cadres et personnels de la passation des marchés à tous les niveaux d'intervention ;
- interdire aux agents de la DNCMP de participer aux travaux de dépouillement et d'analyse des offres car on ne peut pas être à la fois juge et partie ;
- élaborer un manuel unique d'application du code qui énonce toutes les procédures pour l'application correcte des lois et règlements relatifs à la passation de marchés et en assurer la mise à jour régulière ;
- élaborer et mettre en application les documents types de passation de marchés publics.

Paragraphe 3 : Recommandations à l'endroit du MEF

La mise en œuvre de ces solutions ne sera efficace que si le MEF:

- instruit la DNCMP d'élaborer et de lui faire parvenir dans les meilleurs délais le projet l'arrêté portant AOF de la DNCMP.
- prend dans les meilleurs délais, l'arrêté portant modalité d'application du décret portant AOF de la DNCMP ;
- se préoccupe de la formation et du perfectionnement des agents de la DNCMP en octroyant chaque année des dotations budgétaires à cet effet;
- dote la DNCMP de ressources humaines qualifiées, de moyens matériels et financiers pour une bonne exécution des missions qui lui sont assignées.

Tableau n°13 : Tableau de Synthèse de l'Etude sur : « Efficacité organisationnelle de la DNCMP dans le processus de passation des marchés publics »

Niveau d'analyse		Problématiques	Objectifs	Causes réelles	Diagnostic	Approches de solutions
Niveau général		Problème général Organisation non optimale de la DNCMP dans le processus de passation des marchés publics	Objectif général Contribuer à l'organisation optimale de la DNCMP dans le processus de passation des marchés publics	-----	-----	-----
Niveaux spécifiques	1	Problème spécifique n°1 L'inexistence de l'arrêté portant AOF de la DNCMP.	Objectif spécifique n°1 Contribuer à une structuration efficace de la DNCMP	Cause spécifique n°1 l'insuffisance dans la maîtrise des théories des organisations par les dirigeants	Hypothèse spécifique n°1 l'insuffisance dans la maîtrise des théories des organisations par les dirigeants justifie l'inexistence de l'arrêté portant AOF de la DNCMP.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer le projet d'arrêté portant modalité d'application du décret portant AOF de la DNCMP ; - soumettre le projet d'arrêté portant AOF de la DNCMP à l'appréciation des autres structures du Ministère de l'économie et des Finances pour recueillir leurs amendements ; - élaborer un organigramme de structure de la DNCMP pour une meilleure visibilité des relations hiérarchiques et fonctionnelles
	2	Problème spécifique n°2 Insuffisance de ressources humaines qualifiées	Objectif spécifique n°2 proposer des profils de ressources humaines requises pour une meilleure efficacité de la DNCMP	Cause spécifique n°2 La mauvaise politique de recrutement et de mise à disposition d'agents	Hypothèse spécifique n°2 La mauvaise politique de et de mise à disposition d'agents est à la base de l'insuffisance de ressources humaines qualifiées	<ul style="list-style-type: none"> - définir les différentes fonctions et établir un référentiel des profils nécessaires à la DNCMP ; - recruter et mettre à la disposition de la DNCMP du personnel qualifié ; - définir les différentes fonctions du plus haut niveau jusqu'au plus bas ;
	3	Problème spécifique n°3 L'inexistence de formation et de perfectionnement au profit du personnel de la DNCMP	Objectif spécifique n°3 proposer le renforcement des capacités du personnel	Cause spécifique n°3 L'inexistence de plan de formation et de perfectionnement	Hypothèse spécifique n°3 L'inexistence de plan de formations et de perfectionnement est à la base de l'inexistence de formations et de perfectionnement au profit du personnel de la DNCMP	<ul style="list-style-type: none"> - élaborer un plan de formation et de perfectionnement ; - renforcer les capacités du personnel actuel, les recrutements et les mises à disposition d'agents

Source : Résultat de nos investigations

CONCLUSION GENERALE



Les marchés publics concernent l'achat de biens et de services, de même que la commande de travaux par un pouvoir public. Ils représentent un enjeu majeur dans le processus de développement économique et social d'une nation. Vu l'importance des ressources financières consacrées aux marchés publics, les organes concernés, notamment la DNCMP et les autres acteurs de la chaîne de passation doivent œuvrer pour enrayer les maux qui minent le système.

L'efficacité de la DNCMP dans le système de passation des marchés publics dépend largement de l'organisation mise en place pour assurer son bon fonctionnement.

C'est fort de cela que la réflexion sur le thème « Contribution à l'amélioration de l'organisation de la DNCMP dans le processus de passation des marchés publics » a été menée. La présente étude nous a permis d'identifier des problèmes pour lesquels nous avons proposé des approches de solutions et fait des recommandations en vue d'une meilleure organisation du travail à la DNCMP.

Ces problèmes impactent négativement l'organisation de la DNCMP et constituent des handicaps à son efficacité dans le processus de passation des marchés publics. Pour assainir la gestion des Finances Publiques, et améliorer le taux de consommation des crédits, il convient de rendre efficaces tous les acteurs de la chaîne de passation des marchés publics notamment, la Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics.

Si les dysfonctionnements constatés au cours de nos recherches perdurent, la DNCMP serait inefficace dans l'accomplissement de ses missions et donnera un mauvais rendement. Ceci contribuera davantage à allonger la liste des éléphants blancs.

Nous n'avons pas la prétention d'avoir fait un travail exempt de toute imperfection, c'est dans ce sens que nous estimons que notre étude pourra être complétée par une autre sur l'efficacité de la DNCMP dans le processus de passation des marchés publics.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES



I. OUVRAGES

1. **CHARREAUX, Gérard ; Pitol-Belin, Jean-Pierre. (1991), « les théories des organisations » Encyclopédie de management, Tome 2 ;**
2. **DUPUY, Yves.(1991), « les organigrammes de structure organisationnelle » Encyclopédie de management, Tome 2 ;**
3. **LEGOUGE, Dominique (1998), « Le guide de la qualité dans les achats publics » Editions d'Organisation ;**
4. **MINTZBERG, Henri (1997), « Structure et dynamique des organisations » Editions d'organisation, 12ème tirage, Paris ;**
5. **PERETTI, Jean-Marie (mai 2011), « Tous leaders » Editions d'organisation.**
6. **CONSEIL DES PROFESSEURS DE L'ENAM (20 Octobre 2007), « Référentiel des mémoires » (2ème édition)**

II. TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

1. Loi 2009-02 du 07 août 2009 portant code des marchés publics et délégation de services en République du Bénin ;
2. Décret N°2010-494 du 26 novembre 2010 portant attributions, organisation et fonctionnement de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics ;
3. Décret N° 2010-495 du 26 novembre 2010 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics ;
4. Décret N° 2010-496 du 26 novembre 2010 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Personne Responsable des

Marchés Publics, de Commissions de Passation et des Cellules de Contrôle des Marchés Publics ;

5. Décret N° 2011-478 du 08 juillet 2011 portant code d'éthique et de moralisation dans les marchés publics et délégations de service public ;
6. Décret N° 2011-479 du 08 juillet 2011 fixant les seuils de passation, de contrôle et d'approbation des marchés publics ;
7. Décret N° 2011-480 du 08 juillet 2011 portant procédures d'élaboration des plans de passation de marchés.

III. MEMOIRES

1. Grâce O. M. CAPO-CHICHI (2010) « Efficacité de la Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics en République du Bénin », ENAM/ Administration des Finances et du Trésor ;
2. Sènadé Martine KAKPO (2011) : « l'Amélioration du système de passation des Marchés Publics à la mairie d'Abomey-Calavi », ENAM/ Gestion des Marchés Publics ;
3. Emmanuel B. YETIN(2011) : « Contribution à la réduction des recours des soumissionnaires dans le processus de passation des marchés publics au Ministère de la Santé », ENAM/ Gestion des Marchés Publics ;
4. Horace ADOUKONOU (2008) : « Audit organisationnel d'une Direction de contrôle sectoriel dans l'Administration Béninoise : Cas de l'Inspection Générale du MCTIC », FASEG/DESS Finances et Contrôle de Gestion

IV. COURS

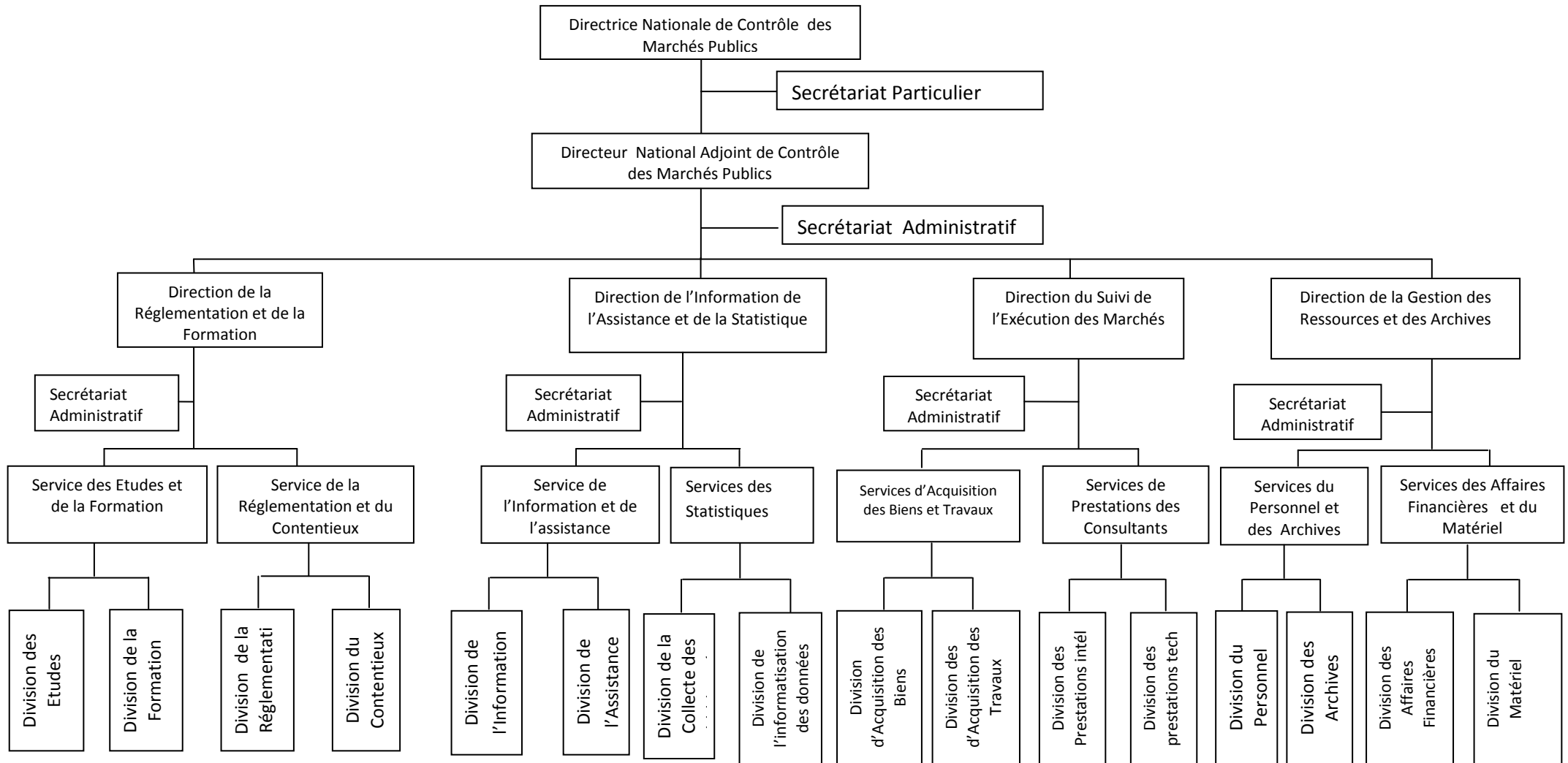
1. AHO Edouard (2006-2007) : « Cours d'Economie et Organisation des Entreprises », ENAM/ AF1, cycle1

2. GNANSOUNOU Simon (2009-2011) : « Cours de Méthodologie de Rédaction du Mémoire Professionnel », ENAM /AFT 1&2, cycle 2.
3. GAGNON Aurore (2009-2010) : « Cours d'Introduction à la Gestion des Ressources humaines », ENAM /AFT 1, cycle 2.

V. SITES WEB

1. [http:// web.Worldbank.org/systemes nationaux de passation des marchés](http://web.Worldbank.org/systemes_nationaux_de_passation_des_marchés) ;
2. <http://fr.wikipedia.org/wiki/organisation>.

ANNEXES

ANNEXE N° 1 : PROPOSITION D'ORGANIGRAMME DE LA DNCMP

ANNEXE N° 2 : GUIDE D'ENTRETIEN ADRESSE AUX DIRECTEURS TECHNIQUES DE LA DNCMP

Madame/Monsieur,

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation au cycle de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), nous faisons des recherches sur le thème « ***Contribution à l'amélioration de l'organisation de la Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics dans le processus de passation des marchés publics*** ».

A cet effet, nous vous prions de bien vouloir apporter votre contribution à la réalisation de cette étude en répondant aux questions ci-dessous posées. Merci pour votre contribution.

- 1) Selon vous, qu'est-ce qui explique l'inexistence de l'arrêté portant AOF de la DNCMP ?
- 2) A votre avis, qu'est-ce qui justifie l'inexistence d'un organigramme de structure de la DNCMP ?
- 3) Pensez- vous que l'étude des dossiers peut relever de toutes les directions techniques ?
- 4) Cette pratique attire- t- elle l'efficacité de la DNCMP ?
- 5) Le manque de cadres spécialisés est- t- il à la base de la non spécialisation dans les attributions de la DNCMP ?
- 6) Qu'est-ce qui est à l'origine de l'insuffisance de personnel qualifié à la DNCMP ?
- 7) Qu'est- ce qui explique l'inexistence de formation et de perfectionnement au profit du personnel de la DNCMP ?
- 8) Existe- t- il un plan de formation et de perfectionnement des agents à la DNCMP ?
- 9) Quelles sont vos suggestions pour une efficacité organisationnelle de la DNCMP ?

ANNEXE N° 3 : QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX AGENTS DE LA DNCMP

Madame /Monsieur,

En fin de formation à l'ENAM en Administration des Finances et du Trésor au cycle II, nous avons effectué un stage académique à la DNCMP dans le cadre de nos travaux de recherches, pour la rédaction de notre mémoire professionnel. Le thème de notre recherche est « ***Contribution à l'amélioration de l'organisation de la DNCMP dans le processus de passation des marchés Publics*** ».

Nous vous prions de répondre à ce questionnaire qui nous aidera à faire un bon choix des causes se trouvant réellement à la base des problèmes spécifiques identifiés. Merci de votre contribution.

- 1) Qu'est ce qui selon vous, explique l'insuffisance de ressources humaines qualifiées à la DNCMP ?
- la mauvaise politique de recrutement et de mise à disposition d'agents qualifiés ?
 - l'insuffisance de compétences ?
 - le jeune âge de la structure ?
 - autres (à préciser) ?

-
- 2) A votre avis, parmi les raisons ci-après laquelle est à l'origine de l'inexistence de formation et de perfectionnement au profit du personnel de la DNCMP ?
- l'inexistence de plan de formation et de perfectionnement ?
 - le manque de volonté politique du ministre en charge des finances ?
 - l'insuffisance de moyens financiers ;
 - l'ignorance par les autorités de la DNCMP de la nécessité de former le personnel.
 - autres (à préciser) ?
-

3) Qu'est-ce qui, selon vous, explique l'inexistence de l'arrêté portant AOF de la DNCMP ?

- le manque de volonté d'organisation des autorités de la structure ?
 - l'insuffisance dans la maîtrise des théories d'organisation ?
 - autres (à préciser) ?
-

4) Qu'est-ce qui justifie la non structuration conséquente de la DNCMP ?

- la non élaboration du projet d'arrêté portant attributions, organisation et fonctionnement de la DNCMP ?
- des dispositions d'attributions non adaptées du décret portant AOF ?
- le manque de spécialisation des attributions des directions techniques
- une volonté coupable de faire durer la situation actuelle qui favorise non seulement le traitement des dossiers par tous les agents, mais également l'accomplissement des tâches y relatives ?
- une pression de la part des cadres qui ne veulent pas être en marge de l'étude de ces dossiers de marché ?
- autres (à préciser) ?

Une fois encore merci de votre contribution.

TABLE DES MATIERES

IDENTIFICATION DU JURY.....	I
AVERTISSEMENT.....	II
DÉDICACE.....	III
REMERCIEMENTS.....	IV
LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS.....	V
LISTE DES TABLEAUX.....	VII
GLOSSAIRE DE L'ETUDE	VIII
RÉSUMÉ.....	IX
SOMMAIRE.....	XI
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE PRELIMINAIRE : CADRE INSTITUTIONNEL, ETAT DES LIEUX DE BASE ET PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE	4
SECTION 1 : CADRE DE L'ETUDE ET RESTITUTION DES OBSERVATIONS DE STAGE : ETAT DES LIEUX	5
Paragraphe 1 : Cadre de l'étude.....	5
I. Présentation du cadre institutionnel	5
A. Le Ministre de l'Economie et des Finances	5
B. Le Cabinet	6
C. Les structures directement rattachées au Ministre	6
D. Le Secrétariat Général.....	6
E. Les directions centrales	7
F. Les directions techniques	7
II. Présentation de la Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics (DNCMP).....	8
A. Missions et Attributions de la DNCMP	8
B. Organisation et Fonctionnement de la DNCMP	11
Paragraphe 2 : Restitution des observations de stage : état des lieux.....	14
I. Constats sur la procédure de passation des marchés publics par appel d'offres.....	14
A. Elaboration et transmission à la DNCMP des plans de passation des marchés public	14
B. Elaboration du projet de dossiers d'appel d'offres	15
C. Etude du projet de DAO par la DNCMP	16
D. De l'examen du projet de DAO par le Comité de Validation de la DNCMP à sa finalisation par l'autorité contractante	16
E. Autorisation de lancement, insertion et publication du DAO au journal des marchés publics	19
F. Dépôt, ouverture des plis, dépouillement, analyse et attribution provisoire du marché	20

G.	Avis de la DNCMP sur les PV d'ouverture, de dépouillement, d'analyse et de jugement des offres.....	20
H.	De la Notification du marché a l'attributaire avant son approbation	21
I.	Authentification et numérotation du marché.....	22
J.	Notification et enregistrement du marché.....	23
II.	Constats sur les autres activités de la DNCMP	23
A.	Examen par la DNCMP des demandes d'autorisation de passation des marchés par la procédure de gré à gré	23
B.	Examen d'avenant, d'addendum et de demande de report de date du lancement du DAO par la DNCMP	25
C.	L'exécution et la réception des marchés publics.....	27
D.	L'enregistrement des données relatives aux marchés publics	29
E.	L'archivage des dossiers	29
SECTION 2 : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE ET VISION GLOBALE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE SPECIFIEE		31
Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique.....		31
I. Inventaire des éléments de l'état des lieux et choix de la problématique.....		31
A.	Inventaire des atouts, des faiblesses et regroupement des problèmes par centre d'intérêt	31
1.	<i>Inventaire des atouts et des forces.....</i>	31
2.	<i>Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces).....</i>	32
3.	<i>Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt et par problématique..</i>	32
B.	Choix de la problématique et justification du sujet.....	35
II. Spécification de la problématique.....		36
Paragraphe 2 : Vision globale de résolution de la problématique.....		36
I. Approches génériques de résolution des problèmes spécifiques.....		37
A.	Approche générique liée au problème spécifique n°1.....	37
B.	Approche générique liée au problème spécifique n°2.....	37
C.	Approche générique liée au problème spécifique n°3.....	37
II. Etapes de résolution de la problématique retenue.....		38
CHAPITRE PREMIER : DU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE A L'ANALYSE DES DONNEES		40
SECTION 1 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE		41
Paragraphe 1 : Objectifs, causes et hypothèses de l'étude		41
I. Fixation des objectifs de l'étude.....		41

A.	Objectifs de l'étude.....	41
1.	Objectifs général	41
2.	Objectifs spécifiques	41
B.	Formulation des hypothèses.....	42
1.	Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°1	42
2.	Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°2	43
3.	Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°3	43
II.	Revue de la littérature.....	46
A.	Point des connaissances sur l'inexistence de l'arrêté portant AOF de la DNCMP	46
B.	Point des connaissances sur l'insuffisance de ressources humaines qualifiées	49
C.	Point des connaissances sur l'inexistence de formation et de perfectionnement au profit du personnel de la DNCMP	50
	Paragraphe 2 : Choix de la Méthodologie de l'étude	51
I.	Approches théoriques adoptées	51
A.	Approche théorique, normes ou repères d'amélioration liés au problème spécifique n°1	51
B.	Approche théorique, normes ou repères d'amélioration liés au problème spécifique n°2	52
C.	Approche théorique, normes ou repères d'amélioration liés au problème spécifique n°3	52
D.	Seuil de décision et de validation des hypothèses de chaque problème spécifique.....	53
II.	Approches empiriques	53
A.	Objectifs de la collecte des données.....	53
B.	Cadre de l'enquête et choix de l'échantillon.....	54
C.	Spécification des données à mobiliser et techniques de dépouillement	54
D.	Conception du questionnaire d'enquête et du guide d'entretien	55
	SECTION 2 : COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES	55
	Paragraphe 1 : Mobilisation, dépouillement, présentation et analyse des données	55
I.	Collecte des données	55
A.	Préparation et réalisation de l'enquête	55
B.	Difficultés rencontrées et limites des données	55
II.	Présentation et analyse des résultats de l'enquête	56
A.	Données liées à l'inexistence de l'arrêté portant AOF de la DNCMP	56
B.	Données liées à l'insuffisance de ressources humaines qualifiées	57
C.	Données liées à l'inexistence de formation et de perfectionnement au profit du personnel de la DNCMP	58
	Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic	61

I. Vérification des hypothèses	61
A. Degré de vérification de l'hypothèse n°1	61
B. Degré de vérification de l'hypothèse n° 2.....	62
C. Degré de vérification de l'hypothèse n°3.....	63
II. Etablissement du diagnostic	63
A. Elément de diagnostic n°1	63
B. Elément de diagnostic n°2	63
C. Elément de diagnostic n°3	63
CHAPITRE DEUXIEME : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE	64
SECTION 1 : APPROCHES DE SOLUTIONS	66
Paragraphe 1 : Approches de solutions au problème spécifique n°1	66
Paragraphe 2 : Approches de solutions au problème spécifique n°2.....	66
Paragraphe 3 : Approches de solutions au problème spécifique n°3.....	67
SECTION 2 : CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS	69
Paragraphe 1 : Recommandations à l'endroit de la DNCMP	69
Paragraphe 2 : Recommandations à l'endroit de l'ARMP.....	69
Paragraphe 3 : Recommandations à l' endroit du MEF.....	70
CONCLUSION GENERALE	72
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	74
ANNEXE N° 1 : PROPOSITION D'ORGANIGRAMME DE LA DNCMP	A
ANNEXE N° 2 :GUIDE D'ENTRETIEN ADRESSE AUX DIRECTEURS TECHNIQUES DE LA DNCMP	B
ANNEXE N° 3 : QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX AGENTS DE LA DNCMP	C